8小时工作

24小时思考

8 HOUR WORKING
24 HOUR THINKING

COAY Books

目录
Content

- 第1节：用好你的8小时，那足够了(1)
- 第2节：用好你的8小时，那足够了(2)
- 第3节：用好你的8小时，那足够了(3)
- 第4节：用好你的8小时，那足够了(4)
- 第5节：停止工作，但不要停止思考(1)
- 第6节：停止工作，但不要停止思考(2)
- 第7节：停止工作，但不要停止思考(3)
- 第8节：功夫总是在诗外(1)
- 第9节：功夫总是在诗外(2)
- 第10节：功夫总是在诗外(3)
- 第11节：灵感不会在规定的时间敲门(1)
- 第12节：灵感不会在规定的时间敲门(2)
- 第13节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(1)
- 第14节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(2)
- 第15节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(3)
- 第16节：不想事，才会在工作中闲来无事(1)
- 第17节：不想事，才会在工作中闲来无事(2)
- 第18节：不想事，才会在工作中闲来无事(3)
- 第19节："Think（思考）"(1)
- 第20节："Think（思考）"(2)
- 第21节："Think（思考）"(3)
- 第22节："Think（思考）"(4)
- 第23节：成功就在比别人(1)
- 第24节：成功就在比别人(2)
- 第25节：成功就在比别人(3)
- 第26节：成功就在比别人(4)
- 第27节：Who--我为谁工作(1)
- 第28节：Who--我为谁工作(2)
- 第29节：What--我要做什么(1)
- 第30节：What--我要做什么(2)

- 第31节：When--正确的时间做正确的事(1)
- 第32节：When--正确的时间做正确的事(2)
- 第33节：When--正确的时间做正确的事(3)
- 第34节：Where--想清楚从何处着手再去做(1)
- 第35节：Where--想清楚从何处着手再去做(2)
- 第36节：Why--多问几个为什么(1)
- 第37节：Why--多问几个为什么(2)
- 第38节：Why--多问几个为什么(3)
- 第39节：How--我做得究竟怎么样(1)
- 第40节：How--我做得究竟怎么样(2)
- 第41节：成熟点，别像个长不大的孩子(1)
- 第42节：成熟点，别像个长不大的孩子(2)
- 第43节：成熟点，别像个长不大的孩子(3)
- 第44节：成熟点，别像个长不大的孩子(4)

第1节：用好你的8小时，那足够了(1)

第一章24小时思考，才能8小时干好

一个人，在一个组织中扮演的角色是否重要，关键就看他主要负责的是"事务型"的工作还是"思考型"的工作；能力的高低，也主要从他所完成的"思考型"工作的成绩如何来判定。埋头于事务的员工，肯定是低层次员工，他只要做好上级分配给他的，方向甚至方法都已经明确了的工作就可以了。也许他们勤勤恳恳、任劳任怨，也许他们工作熟练、态度认真，但他们只能成为一项工作所要求配备的"人手"，而不是能够有效掌控工作，更好完成工作，乃至于引领和开创工作新局面的"人才"。

1．用好你的8小时，那足够了

对于绝大多数人来说，一天二十四个小时是适用于三分法的，即8小时工作，8小时睡眠，还有8小时用来处理生活、娱乐等问题。

八个小时工作，一天中三分之一的时间，对于一个无所事事混日子的人来说，真是够难打发的了。还没上班就盼着下班，周一刚开始就盼着周末；一张报纸看半天，一件小事拖一月；领导在时一个样，领导不在时另一个样；对工作毫不热心，对工资非常热心……这些人，混在其中，也乐在其中。他们以为自己很聪明，能够"哄"住单位，"哄"到薪水。即使这个地方混不下去了，他们换个地方照样混。

其实这样的混是最愚蠢的。他们哄来哄去，最终哄的是自己。时间一天天、一年年过去了，他们的能力不进反退，事业毫无起色，再这么混下去，又能混几时呢?

而对于一个想做事、愿进步、渴望成功的人来说，巴不得一天能有25个小时，8小时？那怎么够！

在我们这个时代，社会竞争日趋激烈，生活节奏不断加快。二十一世纪最宝贵的是什么？除了人才，还有时间。在某些高档写字楼里，灯火彻夜不灭，人们带着睡袋和简单的洗漱用具，恨不得就在办

公室里安营扎寨了。一边是追求高薪水、高报酬；一边是把一天中的一半，甚至是三分之二的时间都投入到工作中。加班熬夜，成了一个让很多人习以为常的事；工作狂，成了不少职场中人的代名词；抑郁、焦虑、过劳死，已经开始威胁许多人的身心健康。

据社会学家统计，8小时以外的工作，有大约30%确实是出于单位工作的需要，或者是由行业特点决定的，但70%的绝大多数，是由于员工自身时间管理不善、工作效率低下导致的。也就是说，是我们自己延长了我们的工作时间。

第2节：用好你的8小时，那足够了(2)

我在一家文化单位任职时，发现了一个有意思的现象：大多数员工都会在下班时间过后仍然留在电脑前工作。一开始，我对大家的"敬业"精神感到由衷的敬佩，慢慢地，觉得不对头了。就拿我这个部门来说，分配到每个人头上的工作量其实完全可以在8小时内就能够完成的，可是身为主管的我，承担的工作更多，最多拖个半小时也就能结束一天的工作了，可下面的员工却常常比我工作得更晚。于是我有意留心了一下他们的工作状态，发现：

1．早上来打开电脑后，他们开始吃早餐，一边吃还一边七嘴八舌地闲聊上班路上看到了一件趣事、昨天看的一部电影、前天买的一件新衣服……直到我这个主管发话了，他们才开始把嘴给闭上。后来单位制定了一项制度--凡是工作时间开始后还在吃早餐的，一律以迟到论处。有些人就开始抱怨，说根本没时间吃早饭，只好在单位楼下买了上来吃，单位没有人情味。他们不会想想，8小时工作对于每个人都是平等的，如果你用个人的生活来挤占工作时间，那么工作也自然会去挤占你的生活时间。

2．大脑一片空白，半天还进入不了工作状态。他们东摸一下、西蹭一下，自己都不知道自己要干什么。等他们终于找到事做了，一个上午差不多快过去了。

3．不急不急，时间还多的是。他们把工作放在一边，开始上网干私人的事情，浏览新闻、聊天、购物……时间很快就过去了。有时候心收不回来，他们干脆就放弃了今天的工作，给自己寻找一个搪塞上级的借口。

4．一会儿干这个，一会儿干那个，常常干着干着，突然想起还有一件急事没有处理，又把手头上的事情放下来去处理。毫无章法，越干越乱。一天干了无数事情，可到下班时没有一件事做完。这些事情

中有些固然可以在第二天继续进行，但有些却是不能延后的，于是他们只好留下来加班。

5．对于临时产生的问题没有预见性，结果自己的工作节奏常常被一些突发事件所打乱。举个例子，他今天要完成一个报告，本来算着时间挺富裕的，可是领导找他去谈话，一谈就是一个多小时，谈完了已经11点了，他想反正待会就要吃午餐了，干脆下午再集中赶一赶吧。谁知下午磨磨唧唧刚开个头，忽然发现昨天向客户要求的某项资料没有收到，他于是赶忙打电话去催，可那边一直拖拖拉拉，结果，今天又得加班了……

第3节：用好你的8小时，那足够了(3)

6．把责任推到别人的头上。比如说，那个设计方案我等到下班了还没见他报上来给我看，问怎么回事，他说是设计公司太慢，到现在还没发给他，所以耽误了，这可不关他的事。那我就想问问，为什么么你一早没去催？你有没有给对方设定一个时间必须交稿？如果对方今天确实不能完成设计，你怎么不早点了解清楚情况向我汇报，以便我进行调整？说不关自己的事，是对方的工作效率低，那么请问，作为一名此项工作的监控者和责任人，你做了些什么使对方的工作进度有所保证？

7．不沟通，不问事，不问自己明不明白、干不干得了，反正接到任务就闷着头去做，结果等到交活的时候，要么根本完成不了，要么就做得乱七八糟，只能赶紧返工重来。得！又要加班了。

……

其实，加班不一定就代表你敬业，反而有可能是因为你的不敬业，导致了不得不加班来完成在8小时内完全可以完成的工作。E时代的很多年轻人习惯一边工作一边玩，对于他们来说，拖时间下班倒也无所谓，反正回去也是对着电脑，不如就在办公室里玩，还能够给领导留下一个努力工作的好印象。

把工作做好，不在于你投入了多少额外的时间，而是在于你怎样利用好自己的"8小时"。高效率才能产生高效益，高效率也才能为我们节省出更多的时间和精力，去思考更广阔、更高层、更深入的问题。

下面的建议不是万能的"灵丹妙药"，但可以给你提高自己的工作效率提供一些有益的参考：

1．必须每天列出计划。这种计划并不是为了向某人汇报，也不是为了给自己增加压力，而是为了让你记住有哪些事情需要去做，不被无形又说不清楚的工作压力弄得头昏脑胀、烦躁不已。这样的计划并不需要多么复杂，在办公桌前一坐下，先在纸上把今天要做的事情一

条一条都写下来。然后按照特别急的、不太急的、特别重要的、不太重要的、大件事情、琐碎的事情进行排列，做完一项划掉一项。隔一段时间看一遍记录，将已经完成的事情划掉。当做完记录的所有事的时候，最好再检查一遍。

2．隔一段时间看一遍记录，利用时间的空隙去做随时可进行的备用任务，节省时间。这样的备用任务具备的特点是：不需要耗费大量的脑力去思考；随时可以开始，随时可以中断，并且下次可以继续进行。比如在等待开会的10分钟时间里，将自己邮箱中的邮件处理一下，在等人的间歇对自己已完成的工作成果进行美化加工（例如整理文档，修饰绘图设计）；网络打不开时整理一下文件或将顾客名单裁成小条，等等。

第4节：用好你的8小时，那足够了(4)

3．集中时间将一些细微的但时不时会跳出来干扰你的琐事处理掉。比如在一个短暂的工作周期（三天或一周不定）内，给自己专门安排两三个小时，用来处理这个周期发生的或者可能发生的琐碎事情。

4．无论是开会还是和别人交接工作，都要养成用纸笔记录的习惯。别太相信自己的记忆力，很可能一件重要的事情你转身就忘记了。养成记录的习惯，不但让你做事不走样，也能节约你的时间。你不会因为记忆的模糊而再次跑去询问别人，也不会因为错误而推倒重来，更不会临时想起来而手忙脚乱。

5．别定下超出自己能力范围的工作量。一张纸上写得满满的，但每天都会有一半以上的事情做不完，这样会打击自己的信心。久而久之，你会对这样的工作计划感到厌烦，最后把它当成一张废纸。每天的工作量刚刚能完成是最合适的，会给你带来强大的成就感。

6．买一个带提醒功能的电子日历（现在很多手机都有这个功能），将未来要做的重要事情都设置为呼叫提醒。

7．保持桌面的整洁，随时清理自己抽屉里和电脑里的文件。将重要的东西单独存放并做好标记。

8．养成在固定的地方放置固定的东西的习惯，千万不要随手一丢、一夹，当领导着急问你要的时候，你翻箱倒柜都找不着。等你找着的时候，黄花菜都凉了。

9．将过时的文件资料打包存档，专门找个地方存放。别把所有的东西都放在自己的电脑里或抽屉里，随时将不要的东西清理掉。

10．准备一个大容量U盘或移动硬盘，电脑里重要的工作要定期备份。

11．将要见的人按急或不急、重要或不重要分别安排时间约见，并做好一个约见时间表，放在自己一眼能及的地方。

12．如果你确实有重要的事情临时打乱了自己的计划，一定要将没有做的事情重新安排时间。

13．这一条最为重要，那就是不要犹豫和等待，立即行动。没有任何工作会因为你回避它而自动消失，没有任何烦恼会因为你不去想而烟消云散。你没有别的选择，只能去面对，只能去迎接挑战。

第5节：停止工作，但不要停止思考(1)

2．停止工作，但不要停止思考

在上一节说到，用好你的8小时，那就足够了，但事实上，你的工作在8小时外才真正开始。

所有的工作，我认为都可以归纳成两种类型：一种是"事务型"，一种是"思考型"。

"事务型"工作又分成两类：一种本身就是事务性质的，比如说开车、卖票、售货、送报，等等，这些工作都属于所谓的"熟练工种"，只要做得多，做得认真负责，一般就不会有什么问题；另一种是我们大多数行业的大多数人都会碰到的一些日常性工作，比如说收发邮件、打电话、整理资料，或者是完成别人分派的一些跑腿打杂等任务。这样的一些工作，不需要花费我们太多的脑筋，按照所熟悉的流程按部就班做下去即可。

"事务型"的工作都是实实在在看得见，也比较容易做到的。对于"事务型"的工作，重要的是流程或计划的科学制定，有效执行，让它一天进行下来顺畅无阻，最后让人习惯成自然。

我们每天都在做"事务型"的工作，但这些"事务"却不是我们工作的核心，甚至严格来说，这些"事务"并不能被称为工作，而只能说是为有效完成工作而使用的方法和手段。它就像汽车上所使用的润滑油而不是汽油，汽车之所以能跑当然不是因为它们，但离开了它们，汽车的汽油再足，也跑不好、跑不快，而且跑不了多长的时间就会损坏。

"思考型"工作才是大多数工作的核心，又或者说，它才真正能够被称之为工作。"思考型"工作不是每天都要做的那些琐事，往往都是长期的，需要一周、一月，甚至一年、两年才能够见分晓。比如说，一个广告设计师做一个广告，他需要与客户沟通、搜集相关资料、得出创意，然后才能进行具体的设计制作，在这过程中还要不断地与客

户磨合，以便得到他的认可。而这其中，最重要的就是创意环节，这是一个广告设计的灵魂，电脑或者手绘工作虽然占用了8小时内的大多数时间，其实不过是实现这项工作的手段而已。而这个创意的过程不局限于8小时，甚至主要不在8小时内完成。

事实上，所有"思考型"的工作都是随时随地在进行的。8小时内，我们在思考，而8小时外呢？工作我们固然可以停止了，但思考却不能停止。吃饭时想，睡不着觉的时候想，在路上想，上卫生间的时候想……你会发现，成果会如泉水一般，不用费力，就会自动汩汩而来，你要做的无非是用"事务型"的工作对它们进行记录和整理。

一个人，在一个组织中扮演的角色是否重要，关键就看他主要负责的是"事务型"的工作还是"思考型"的工作；能力的高低，也主要从他所完成的"思考型"工作的成绩如何来判定。埋头于事务的员工，肯定是低层次员工，他只要做好上级分配给他的，方向甚至方法都已经明确了的工作就可以了。也许他们勤勤恳恳、任劳任怨，也许他们工作熟练、态度认真，但他们只能成为一项工作所要求配备的"人手"，而不是能够有效掌控工作，更好完成工作，乃至于引领和开创工作新局面的"人才"。

第6节：停止工作，但不要停止思考(2)

这二者的区别是本质上的。"人手"被别人要求如何工作，被工作所牵引和掌控，他们不过是工作的一部分。而"人才"却能够从日常做熟的工作中分析利弊、总结经验、提出方法、解决问题，他们是工作的灵魂，是工作完成与否、完成好坏的关键。做"人手"还是做"人才"，关键就在于是否做到了"8小时工作，24小时思考"。

曾经在某杂志上看过这样一则故事：

有一家快递公司，主要业务是为都市商圈的写字楼服务的，这些写字楼一般都位于地铁沿线，快递员使用地铁投递十分方便快捷。美中不足的是成本较高，虽然这个城市的地铁网络较为发达，而且换乘任何线路都是一票到底，但毕竟进一次站就要买一次票，而快递是哪怕一个单件也要出站送到的。况且，由于竞争激烈，现在城市快递的收费价格都压得很低，因此，如何既保证服务到位，又能节省自己的成本就成了每个快递公司必须面对的事情。

绝大多数普通快递员很少会去想这样的问题，对于他们来说，只需按照客户的要求、公司的制度把东西送到目的地就好了，交通费用自然也有公司承担。可是，这家公司的一位快递员却在琢磨，每天坐地铁，花的钱可真不是小数，公司这么多快递员，加起来就更不得了了。虽然大家各自有负责的区域，但一个区域内有多少写字楼？分布在多少地铁站附近？用自行车送当然省钱，可服务的快捷又很难保证，这样就没有竞争力了。

有一天，他完成了一天的工作，准备回家休息。在回去的地铁车厢里，他看见有人背着包上来，等车一开动，那人突然把包打开，向车厢里的乘客兜售光碟。他想这真是个便宜买卖，无需场地还客源丰厚，只要不出站，几块钱的车票就能在地下卖一天……不出站？他兴奋地想，那快递也可以这样啊！只要在地下专设几名快递员，用手机短信和地面上的快递员联系，在地铁的出入口进行交接，那么，不是

能将地铁交通费省下一大笔么？地铁公司也没有不允许在出入口交接物品的规定啊！何况本公司主跑写字楼，递送的物品大多都是较轻的文件资料，交接是很容易的事情。

他把这个想法跟公司一说，公司领导非常高兴，很快便进行了周密的筹划并加以施行，果然每个月能节省下一半以上的开支。对于这样一个肯为工作思考的快递员，公司自然也很赞赏，并愿意给他机会承担更为重要也更需要积极思考的工作，升职加薪理所当然。这位快递员后来成了一家全国著名地产公司的高管。

第7节：停止工作，但不要停止思考(3)

一般来说，处在这样一个位置上的人都是高学历、老资历或者后台硬的所谓白领精英，而他，一个高中毕业来大城市打工的农村孩子靠的是什么？我想，他靠的就是思考，时时刻刻为工作思考。在别人浑浑噩噩只求把8小时熬过去的时候，在别人8小时以后便不再考虑工作，一门心思想的只是到哪里吃，到哪里玩的时候，他却常常在想，怎样才能把工作做得更出色、更有效率，也让自己更轻松呢？用这样一种思想来对待工作，又哪有做不好的事情，又哪有不欣赏提拔他的老板？

一个集体，既需要"人才"，也需要"人手"，但"人手"是随时可以替换和舍弃的，而"人才"却是很难替换甚至是无法替换的。而且集体越困难，"人才"就会显得越重要。2007年爆发的全球金融危机，使很多企业的生产经营受其影响，纷纷开始裁员。但这个企业只要不是濒临倒闭，只要还想东山再起，它裁掉的就一定是那些可有可无的"人手"，而不是作为企业核心和工作灵魂的"人才"。在这个时候，埋头于"事务"的"人手"是包袱，因为遭遇困难的企业没有了那么多"事务"，精简了"事务"，自然就不需要那么多的"人手"。

而不断思考如何在困境中调整自己的工作，如何把工作做得更好，如何帮助集体走出困境的"人才"，却是这个集体的财富。

事实上，看待一个人对一项工作是否抱有热情，是否投入，不在他的"8小时工作"，那对很多人来说是被动的、无可奈何的，而在他的"24小时思考"，这才是主动的、兴致勃勃的。上班的时候思考，下班的时候仍然不放弃思考，这并不是一项负担，而是一种兴趣，一种责任。想一想我们是怎样对待自己心爱的人吧，我们把他（她）时时刻刻放在心里，这才叫爱，才有收获幸福的可能。对待工作亦如是，多投入不见得一定就会多产出，但不投入就一定不会有产出。"24小时思考"，不是让你只考虑工作，不考虑生活，更不是让你废寝忘食，而

是让你把工作时刻放在心里，实际上，就是把你的理想、责任放在心里。

第8节：功夫总是在诗外(1)

3．功夫总是在诗外

南宋著名诗人陆游的儿子向他请教，怎样才能把诗写好？陆游沉思了半晌，挥笔写下了一首诗来回答儿子的问题："我初学诗日，但欲工藻绘。中年始少悟，渐若窥宏大。怪奇亦间出，如石漱湍濑。数仞李杜墙，常恨欠领会。元白才倚门，温李真自郐。正令笔扛鼎，亦未造三昧。诗为六艺一，岂用资狡狯？汝果欲学诗，功夫在诗外。"在这首诗中，画龙点睛的一句便是"功夫在诗外"。陆游告诫他的儿子，他初作诗时，只知道在辞藻、技巧、形式上下功夫，到中年才领悟到这种做法不对，诗应该注重内容、意境，应该反映人们的要求和喜怒哀乐。所谓"功夫在诗外"，就是要强调到生活中广泛涉猎，开阔眼界。

陆游可谓领悟了诗的真谛。诗，固然来自于当时情境下的灵感，但灵感的喷发、文思的泉涌，却来自于平时在生活中的不断积累。正所谓厚积而薄发，有长期的酝酿，才有揭盖闻酒扑鼻香，同样地，不断地读书、思考、行万里路、经人间事，才会有诗情、诗才、诗意、诗境。古往今来那些大诗人、大文豪，莫不如此。

世间很多事物的道理都是相通的，工作，就如同作诗一般，功夫也在诗外。

一个作家写出一部享誉人间的大作，关键不在笔走龙蛇那一刻，而在动笔前的精心酝酿、充分准备。

一个优秀的演员在银幕上光芒万丈，可谁又知道，在台下他为了演好这个角色动了多少脑筋，花了多少心思？他反复阅读剧本，揣摩其中的人物性格、人物关系，并和自己的人生经验和社会经验相验证，把握不准时，他还会主动深入到现实中角色所代表的群体中，深入地体会和思索角色的定位。这样，他才能在真正演出的时候挥洒自如，把角色刻画得入木三分。

一个伟大的政治家在台上接受群众的欢呼，强大的个人魅力和激动人心的演讲口才固然会产生"明星效应"，但平日里，他对国家政策和人民利益的思考，他深入到群众当中和他们交换意见、增进感情、求得认同，才是他提出能为群众所拥护的政见，并最终成为领袖的基础。

巴菲特被世人尊为"股神"，说他简直有点石成金的本领，他买哪只股票，哪只股票就会涨。可他不是神，他也有过投资失败，之所以比绝大多数人眼光准，下手狠，是因为他比别人花了更多的时间在做思考分析工作。一般人在开市的时候盯着曲线、数据，他却时刻在关注曲线、数据后面那些政治、经济的变化，他做足了资料分析的工作，大脑不断地思考它们之间的微妙关系。他不是运气好的赌徒，所谓令世人羡慕的"直觉"，其实完全来自于精密思考后所得出的判断，而又因为这种思考习惯形成了一种准确的判断能力。

李嘉诚被大家夸为"超人"，说他是香港商业发展史上的奇迹，做什么就赚什么，别人亏本的时候他却赚了。可他还是人，而且出身平凡，只是，他比别人更喜欢动脑筋，善于动脑筋。从做一个小业务员的时候，他的方法不是勤跑腿、勤打电话（在这上面他当然也并不懒惰），而是做足对客户的资料搜集和分析，从而有的放矢地去进行拜访，往往能取得事半功倍的效果。事实上，很多客户都把他当成一个知己，而不仅仅是一个商业伙伴。就是收货款，别人常常败兴而归甚至于和客户发生争执，李嘉诚却总是能够手到擒来。这都归功于他会在收账前先做出缜密的思考：什么时候去？在什么场合谈？对方的难处在哪里？以对方的性格和为人会接受什么样的方式？去之前能否先做点什么使对方不会那么抗拒（比如先帮对方一个额外的忙）？去了后怎么说？该怎么软怎么硬？对方会怎么想？碰到推脱和拒绝的时候怎么办？万一失败了怎么为下次再去收款留下余地？……李嘉诚在工作以外下的这些功夫，使得他在公司的所有业务员中脱颖而出，被升为部门经理，后来又因为工作出色，被公司委任为总经理。

第9节：功夫总是在诗外(2)

对于我们普通人来说，一项工作做得好坏，很多时候也在于除了正常的工作以外，你花了多少工夫来研究它，琢磨它，并为之做好各方面的准备。

我们以绝大多数组织集体，不管是政府机关还是企事业单位都必然发生的述职工作来举例说明。不少人，工作干得好，但因为不会述职而得不到领导和同仁的认可。而有些人，却因为述职到位而让领导和同仁了解了他的功劳和苦劳，从而得到奖赏提拔。

不少人以为，述职，就是在一个很短的时间内向领导和同仁展示自我，因此，临场发挥决定了述职的成败。而对于那些不擅长即兴表达的人来说，很难有成功的可能。

其实，这是一个误会。要把述职工作做好，绝不是靠几句夸夸其谈的语言就可以的。实际上，一次述职的成功，百分之九十是在于这之前的思考和准备。没有准备的述职，要么就是被别人的问题问得措手不及、支支吾吾，要么就是信口开河，忽悠得别人一愣一愣的。

真正述职的功夫，不在述职中，而在述职外。也就是说，你把一切都想好了，预备到位，那么，就算你的即兴口才一般，在述职中也可以把你的工作成果汇报得扎扎实实，让对方了解得清清楚楚。

述职前，我们要做的准备工作，因职业、职位的不同可能千差万别，但也有几条原则是人人都需要去遵守的。

1．把思路理清楚，有条理地写下纪要

想清楚了才能说清楚，思路不清，自然就不知道从何说起，再好的口才也会词不达意。因此，述职前的思路整理、言辞安排就很重要。这个整理安排光是用脑子来想、来记还不够，还需要用笔把它们一条一条记下来。人类的记忆系统，日常事务性的记忆是最容易损失的，即便是记忆力强的人，24小时后的记忆量也只剩下了70%～

80%。那些光凭记忆来述职的人，恐怕都有过这样的经历吧--总是有事落下没说，或者说着说着脑子就乱了，甚至当场卡壳。

我们常说那些脱口秀节目的主持人幽默风趣、滔滔不绝，似乎脑子快得不得了。但你有没有发现，他们的手中总是拿着一摞小卡片？其实那就是他们按照节目的要求事先就做好的提示卡，一是保证节目按照既定的计划流畅进行；二是在什么时候主持人之间，主持人与嘉宾之间应该怎么配合；三是一些精彩的"包袱"写在提示卡上，到了时机刚好就能抖出来。述职纪要起到的也是类似的作用，它会使你的述职完整、精彩、流畅。

第10节：功夫总是在诗外(3)

其实，我们用笔在纸上记录时，不但可以保证没有遗漏，还可以开拓自己的思路，想出更多的建议和精彩的话语；还能够分清主次，理顺功、过之间的联系，并写明最恰当的方式，这样的述职不但完整，而且完美。

2．学会"揣摩上意"

在这里，"揣摩上意"并非是投机取巧，也不是以虚掩实，而是说，我们应该先考虑清楚，你的工作思路，是不是和上面要求的一致？不能是你自己认为没错，上面却不认可。这样，当你述职时，就不会"我认为"、"你认为"地和领导发生冲突了。

其次，你要预先想到可能面临的一些提问。即便是你的功劳不少，但大多数人都不喜欢赞扬而喜欢批评。他们理所当然地会提出一些问题来让你解答，这些问题甚至可能是不怀好意的。尤其是牵涉到一些职位的竞争、利益的冲突时，这样的情形更是难以避免。而当你事先揣摩到了这些可能发生的问题，并事先预备好答案，在述职的时候，就会显得挥洒自如，左右逢源。领导也会从中看出你思维的严密性，并对你的这种能力和气度赞赏有加。

还有，领导第一时间想要了解什么？最重要的是想要知道什么？揣摩到了这一点，你才会在自己做述职准备时，预先设计好程序--先讲什么，后讲什么；什么事重点强调，什么事一笔带过；什么话当讲，什么话不当讲……这样，到了真正述职时，你就可以学会不说套话、不兜圈子，将领导的注意力直接带到核心问题上。

3．准备实在的"干货"

有功劳的人，应该用一些确切的数据、表格、实例等作为证据来说明自己的成绩。任何动听的语言，都比不上事实更有说服力。一次成功的述职，不是口才表演，也不是喊口号式的表决心，更不是王婆

卖瓜式的自夸。大家想听到的是干货而不是水货。"言之有物，论之有据"是我们述职成功的基础。

述职见功夫，是因为在述职之外我们所花的工夫，所有的工作其实都是如此，"台上一分钟，台下十年功"。如果谁以为平时不思考，临时就可以抱到佛脚的话，那他就大错特错了。

第11节：灵感不会在规定的时间敲门(1)

4．灵感不会在规定的时间敲门

对于很多"思考型"的工作来说，并不是我们一思考，就会产生灵感，也不是说，我们坐在办公桌前冥想8小时，就会得到我们想要的结果。

文艺性的工作尤其如此。一位想要创作一幅传世名作的画家，当他架起画架，准备好一切工具之后，不是马上就去动笔，反倒可能背着手，出去泡一壶茶，或者温一壶酒，在茶韵酒香中期待灵感的到来。这个时间，也许是一个小时，也许是一天，也许是一月，也许是一年，甚至，也许是永远。同样地，一个有志于投身文学事业的青年，也可能碰到这样的问题。还记得那部热播的电视剧《士兵突击》么？里面那个想成为大作家的"梦尔斯泰"李梦，搞了一年了，他的那部震撼人心的大作，还只写了一个200字的开头。

灵感，就像一个古灵精怪的少女一般，常常在我们追求她的时候避不见人，让我们辗转反侧！

岂止文艺工作，科学的灵感也常常不在规定的时间来敲门。大家都知道，物理学上万有引力定律的发现，是因为一个早熟的苹果落在了正在树下休息的牛顿头上；青霉素的发明，竟然是弗莱明在培养一些葡萄球菌时的意外收获……可事实上，在这些看似撞大运似的成果后面，是他们长时间的思考和研究。苹果砸在思考中的牛顿头上而有了万有引力，如果砸在别人的头上呢？可能就是被人吃掉吧。

我们不是艺术家、科学家，我们从事的工作也没有那么高深，但是我们同样需要思考。工作的结果如何，也常常取决于我们是否在思考的过程中产生了奇妙的灵感，从而让一个原本普通的工作获得了令人惊喜的结果，或者，一个难以解决的问题，找到了另辟蹊径的解决方案。

有一个单位，开会的时候，领导在上面讲话，底下的职员各行其是。

"小李，别讲话，听我说！"

"张小姐，你能否等一下再绞你的指甲？"

"老王，我说什么你清楚吗？"

……

这样的话，局长每次开会都要说。这让他感到很郁闷，提醒也提醒过了，骂也骂过了，甚至也宣布要对开会时不注意听的人进行惩罚，可是没用。

局长大人实在没了脾气，便找到办公室主任，让他想办法建立一套制度，彻底解决这个问题。

办公室主任接受了这个艰难的任务。事情明摆着，这就是"法不责众"。如果一个一个地去抓，抓到后就处理？那这个会还怎么开？好，就算抓了，也处理了，下一次你能保证他不是表面上没动作，底下的动作特别多？建立制度？什么样的制度能管得这么死？难道让大家只能像个小学生一样，双手背在后，头扬起，眼睛注视前方？不可能的事嘛！何况，就算控制得了大家的行为，你又怎么去控制他们耳朵里听什么，脑子里想什么？

虽然这位办公室主任搞了多年的行政和人力资源管理工作，但对于这项工作他想了好几天依然不得要领。这不，局长大人宣布又要开会了，他的解决方案还一个字都没写。他愁眉苦脸地想：开会嘛！不像别的工作总有专人负责，事不关己高高挂起很自然，即便是事关自己，那领导不是单独在和自己谈话，也可以当成耳旁风。这就是个责任承担的问题……

第12节：灵感不会在规定的时间敲门(2)

责任承担？他突然想到了！当局长问这位办公室主任关于开会的纪律拟定了没有，什么交上来看看时，他笑着说："不需要什么一套方案，很简单，以后开会时你不要秘书参加，开完会后再宣布，这次由谁来整理会议记录……"

对于工作，当然是谁负责任谁就会高度关注。那究竟谁负责任呢？上面不说，下面就只能假想很可能会是自己。现在只抓一项工作--会议记录，只盯一个人--他是否能把会议记录做出来。做不出来，就交不了差，也无法说明自己参加会议时是认真的。

看看，困扰多时的工作难题，一个小小的灵感就解决了。而这样的灵感，可不是在纸上按部就班地写下第一条、第二条、第三条……就可以得到的。

但是，灵感也不是完全不可捉摸的。事实上，世间万物都遵循着一个从量变到质变的过程。只要你思考的方向正确，只要你够虔诚，当你的思维达到一定的量时，就会突然眼前一亮，豁然开朗。这就是释家禅宗所讲的"顿悟"。

中国古代著名哲学家、政治家、军事家和儒学大师王阳明，他所创立的"心学"一派儒家思想，和程（程颢、程颐）朱（朱熹）理学并立，后来为明清以后许多官僚、学者所信奉，对中国古代的政治史和思想史起到了巨大的影响。

王阳明思想建立的方法即所谓"格物以致知"，意思是从世界万事万物中去思考推究出原理，把有形的知识变成无形的思想。王阳明无时无刻不在"格"，对万事万物都在"格"。看到竹子，他会停下来"格"，看到蚂蚁，他会蹲下来"格"，在朝为官的时候"格"，在野为民的时候"格"，率军平宁王之乱时，他还在"格"，甚至因为得罪了权奸刘瑾，被发配到当时蛮荒的贵州龙场，当了一个小小的驿卒时，他在清风明月的山林中"格"，在豺虎窥视、虫蛇吮血的环境下"格"。他将三

十七年的家底都拼将出来，把拥有的三千年文化底蕴都用头皮顶出来之后，在一个春夏之交的午夜，他仰天大笑，终于顿悟了。这就是中国思想史上有名的"龙场顿悟"。

王阳明的"顿悟"是偶然得来的么？当然不是，这是一个365天、24小时思考的结晶。古人云："踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫"，对于思考来说，必须先有前一句的"踏破铁鞋"，才有后一句的"不费工夫"。当我们累积了所有的信念，经历了足够的"求之不得"时，灵感就会在下一秒叩响思维的大门。

第13节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(1)

5．机会只垂青于"时刻准备着"的人

著名的汉斯教授在一所大学讲完课后，问在座的学生："我想招收一名私人助理，来帮我处理日常琐碎的杂事。我需要一个有条理、爱整洁的人，不知道你们谁有兴趣？"

几乎所有人都举起了手。他们觉得，能给汉斯教授当助手是一种荣幸，对自己的学业乃至于今后的事业也都大有好处。

都是很优秀的学生，可名额却只有一个，汉斯教授也不知如何取舍。想了想，他给学生布置了一个简单的任务：下次我会再来的，如果那天谁将自己的课桌收拾得最整洁，谁就会得到这个职位。

这天是礼拜三，一般汉斯教授来学校讲课都是在这一天，不过，没人确定他会在下一个，还是在再下一个礼拜三到来。

刚开始，大家每到了礼拜三的早上就开始收拾自己的课桌，可是汉斯教授没有来。很多人慢慢地就不再那么热心了，到了礼拜三他们也常常忘记。只有一个学生渴望得到汉斯教授的垂青，他不但在每个礼拜三都会把自己的课桌收拾好，即使在平时他也照样整理得干干净净，因为他担心万一汉斯教授改变了日程，在其他的日子来到就糟了。

他在每天早上将自己的课桌收拾好，可是到了下午，桌面又凌乱了，他想也许汉斯教授会在下午来，于是又开始收拾。尽管这样，他想想还是觉得不妥，如果教授在一小时以后出现，仍会看到他凌乱的桌面，便又决心每小时收拾一次。到最后，他想到若教授随时会到来，仍有可能看到他的桌面不整洁……终于，这个学生想清楚了，他必须时刻保持自己桌面的整洁，随时准备面对教授的检查。

果然，某一天，汉斯教授不期而至，这个学生如愿以偿地获得了那个职位。

美国哈佛大学有一句著名的校训：时刻准备着，当机会来临时你就成功了。一个人，必须自己准备妥当，才不会在机会来临时手忙脚乱。随时保持最佳的状态，等待着机会的出现，并及时捉住它。

在工作中，机会也只青睐那些"时刻准备着"的人。有些人，上司在时一个样，上司不在时另一个样；8小时内能混就混，8小时外更把工作完全抛在脑后；对于上司说过的话听过就忘，对于单位布置的工作能拖就拖。常常会发生这样的状况：上级突然一问到某件工作的时候，他们支支吾吾，回答不出个所以然来。不是说"不好意思，我这还没弄好"，就是说"请你等一等，我先问一下，然后再告诉你情况"。他们被突然袭击搞得手足无措，足以证明平时他们不光是8小时外不考虑工作，就是8小时内他们也没有把工作放在心上。这样的员工，不管表面上表现如何，一到关键时候就会掉链子，正是那种"不足以托大事"的人，上级当然不会青睐这样的员工。

第14节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(2)

韩冰在一家外贸集团做普通文秘，她的直接老板是集团的营运总监。

文秘是一个每天要处理各种琐碎的事务性工作的岗位，说韩冰就是个打杂的也不为过。不过她冰雪聪明，从进公司的第一天起，她就没有把自己定位在一个普通文秘上，而是把自己想象成仅次于总监的总监助理。她一边跟公司的其他文秘学习事务性工作，一边注意着总监助理的一举一动，暗暗努力要把助理的那套本事学到手。

其他的文秘小姐在面对总监时毕恭毕敬、一丝不苟，可只要总监一出门，她们就活跃起来，有些在那聊天，有些上网冲浪，有些偷偷做自己的私事。只有韩冰仍然在继续完成上面交代过的工作。即使空下来，她也会马上去回想最近几天上面交代的事情，自己有哪几件还办得不够好，还有哪些方面不足。利用空闲时间，她会与其他公司的秘书小姐交换信息，打听哪里开了新饭店，哪家五星级宾馆请了新的法国厨师献技，哪天天气如何，交通情况如何，长期定点的宾馆饭店当日状况……这些情报在上司应酬客户的时候都是关键，他的宴请是否顺利、应对是否得体，常常关系到经营上的战略部署。当然，韩冰还要在各行各业建立一些自己的关系，以备不时之需。

有一天，快下班的时候，总监突然从办公室里走出来，对助理说："今天临时有朋友来，半个小时后就会到，你现在联系我们常去的那个酒店订一个贵宾套房，再到酒店里的王朝食府订一个包间。"

助理赶紧打电话联系，可不巧的是，那个酒店的客房和食府的包间当天都已经客满。助理一下手忙脚乱，再去找别的酒店眼看来不及，她只好去向总监请示该怎么办。总监一听也急了，这可是一个贵宾，不能够随便应付的，他问所有的文秘，谁有好的替代资源提供一下。众人面面相觑，只有韩冰站起来说："我来试试。"她打了两个电话，很快就办妥了一切。

还有一次，韩冰跟着总监一起去见一个重要的客户，这天他要和这位客户签一个重要的合同。这位客户很有实力，买下了位于城市中心区的一个几进的大四合院，经过改造装修后作为自己的公司总部。

韩冰跟着总监下车的时候，看到阴沉沉的天空似乎要下雨，她故意放慢脚步，悄悄问把车停在院门口等候的司机车上有没有伞？司机说没有，于是她摸出钱来对司机说："请你帮忙立刻到附近买一把好伞来，尺寸要大一些。"然后就跟着总监进了"大宅门"。

第15节：机会只垂青于"时刻准备着"的人(3)

签完约，已经到了吃饭的时间，总监当然是要请客户赏脸吃一顿"便饭"的。几个人从院子里出来时，外面已经下起了滂沱大雨。韩冰紧走几步，从司机手里拿过伞递给总监，总监风度极好地为客人打起伞，送对方上车，一切漂亮而圆满。

……

终于有一天，总监把韩冰叫到面前，对她说："从下周起，提升你为我的特别助理，同时担任文秘工作，你身兼两职没问题吧？"

要得到领导的青睐，有两件事情一定要记住：一是时刻在观察和思考，有条件就去了解公司的业务、老板的思想及许多背后事情，业务能力会提高很快。二是时刻准备着，公司职位有空缺时，老板首先想到的是随时在他需要的时候出现，并且为他解决问题的人。当你的学历、后台都不比你的同事们强的时候，凭什么就能够抢到机会脱颖而出？就凭你时刻在进行观察思考，时刻在准备解决问题，对你正在做的工作如是，对你想要得到的工作亦如是。

这就是成功的真谛。

第16节：不想事，才会在工作中闲来无事(1)

6．不想事，才会在工作中闲来无事

以前，我们在形容"衙门"里的一些人的工作时，会说"一杯茶一包烟，一张报纸看一天"。之所以会出现这样的状况，是因为很多"衙门"人浮于事，一件事情几个人干，自然很轻松，更可怕的是"三个和尚没水喝"，人越多，就越容易推诿扯皮，最后变成没人干事。

即便是一个"和尚"，在某些竞争残酷的私营企业，老板甚至恨不得一个人能干三个人的活，可是照样会有人偷懒不"挑水"。这样看来，一个单位中，即便是一个萝卜一个坑，没有人浮于事，那也不能保证没有人闲来无事。

事实上，大多数在工作中闲来无事的员工，并不是因为他真的很闲，没有工作可做，而是因为他们：

1．不想事，所以就以为没事

有些人来上班，往那一坐大脑是一片空白的。他们不知道干点什么好，怎么干才好，东摸摸西碰碰，一天过去了，什么工作成果都没有。没有准备，没有思考，他们的工作自然也就没有状态。

对于很多工作来说，尤其是"思考型"的工作，是没有人确切地告诉你这一小时必须干什么，下一小时又必须干什么的。你的老板坐在自己的办公室里而不是你的办公桌旁，他最多就是布置一个任务，有时候，他连任务都不会布置，而只告诉你一个方向和他要的结果，其他的你自己看着办。

啊！这看起来多自由啊！没有人在你的耳边不停地念叨，也没有人管你在电脑前究竟在干什么（有些单位靠软件来监控员工上网，这其实很可笑，正所谓管得住别人的人，你还能管得住别人的心吗？），也没有人盯着你是不是在偷懒，几乎每个人都想要在这样的方式下工作吧？

可是，如果老板这样信任你，你也会这样信任自己吗？

在我的经验中，大多数的人在大多数的情况下是把握不住这种"自由"的。"老板不吭声，那就天下太平"是他们的本能想法。他们不会主动思考，也不会主动去找事来做，以为只要没有任务，没有要求，没有现成的事干，那就是没有工作。他们乐得清闲，觉得这单位可真舒服，老板可真好相处。可是，情况真的是这样吗？你真的可以少干活多拿钱，不干活也拿钱吗？老板绝对不可能不吭声的，他其实是在观察，看你是否对得起他的信任，是否真有能力去主动完成工作。即便是一个忙得不可开交的老板，也一定会忙里偷闲来看你的工作做得怎么样了，是否和他的期望一致。不少"懵懵懂懂"的员工，就是这样丧失了自己的机会。

没有哪个上司是不喜欢"眼里有活"的人来做他的下属的。作为企业的管理人员，我曾经多次去招聘会的现场进行招聘。这些招聘会大同小异，我在收到递上来的简历时会扫一眼，碰到条件特别优秀的我会即时与他们做一个简单的沟通，绝大多数就先把简历放一边，等回去后再整理通知面试。可有一次招聘却让我记忆犹新，那一次，我当场就定下了一个小伙子，尽管他的简历并不是所有人中最突出的。

那天的招聘会人潮汹涌，许多人挤过来围着我咨询交谈，手边收到的简历堆得像座小山，不一会儿就乱七八糟了。虽然有工作人员在整理，但还是快不过多如雪片的简历堆积。

这时候，我注意到一个年轻人挤过来，当他把简历递给我们时，看到桌上的简历乱七八糟，忽然对正在整理的工作人员说："老师，您需要帮助吗？我来帮您整理简历吧。"工作人员正忙得恨不能多长一双手呢，听了这话连声说谢谢。在得到允许后，这个年轻人便手脚麻利地帮助工作人员整理起招聘工作台来。我顺手拿起他的简历来看，虽然他只是个应届毕业生，没有工作经验，但在学校里确实是一个品学兼优的好学生，也曾作为志愿者参与一些国家大型公益活动。

第17节：不想事，才会在工作中闲来无事(2)

在以往，我们公司是很少招收应届生的，可这一次，我决定给他一个机会。因为我相信，由小见大，一个主动找活干，主动为公司考虑的人（尽管现在他还不是公司的正式职员），没有工作经验，他会主动去学习、积累的。也许刚开始他工作起来不如那些已经做熟了的老员工，可是几个月后呢？一年后呢？"眼里有活"的人比那些吃老本、享现成的人经受的锻炼要多得多，进步也要快得多。后来的事实证明了我的判断，只过了一个月的时间里，他很快成为了我的得力助手。

"眼里有活"是因为"脑中想事"，在工作的时候，只要你愿意花心思去思考，总会发现自己其实还有很多事没有做，还有很多事做得不够好。没有哪个集体是愿意养庸人、闲人的，让自己的脑袋和手脚不断地去忙碌，在忙碌中进步，把工作做得更好，一切都不会白费的。

2．图省事，所以就敷衍了事

每一个人都希望自己的工作能够轻松一点，这是一种动物本能。一头狮子只要能吃饱，它才懒得去看那些斑马羚羊一眼呢；一匹狼只要肚子不饿，宁肯躺下来睡大觉……人也是如此，谁愿意没事找事呢？

因此，很多人在对待自己的工作时，是不求有功，但求无过，能躲则躲，能推就推，实在推不开、躲不掉了，就敷衍了事。他们的口头禅是"混口饭吃"，他们的目的只是为了能"交差了事"。

可恰恰相反，但求无过，从长期和整体来看，正是工作中最大的"过"；想躲想推，到头来还是会被别人"反弹"回来；混口饭吃，这口饭吃不香，也吃不长；交差了事，却总是被上头驳斥，只好从头再来。

事实上，一个出类拔萃的人，一个脱颖而出的人，恰恰是因为他们克服了这种天然的惰性。他们在做一件事情时，想的不是怎么交

差，而是怎么能做到位，做得别人竖起大拇指；他们是在开拓自己的事业，而不是在混饭吃；他们主动承担各种各样的艰难工作，因为他们知道，"自找麻烦"才能"自我提升"，承担重任是因为有人相信你、培养你；他们不怕犯错，只怕犯了错却没收获，犯了错却不知道如何改正。

3．事不关己，所以就高高挂起

在一个组织集体当中，需要一个合理的分工，你干什么，他干什么，各司其职，也各负其责，这样才不会掉链子，不互相扯皮推诿，把工作顺利地推进下去。

你是一颗螺丝钉，需要钉在自己的岗位上。

第18节：不想事，才会在工作中闲来无事(3)

但，这并不是全部。一个由人组成的集体和由零件组成的一台机器并不一样。集体的运转，既需要分工，更需要合作。你既需要把自己的工作做好，还需要看到别的岗位，你的工作是否能和他们的衔接得上，是否对他们有帮助。

很多人在工作中所抱的态度，是事不关己高高挂起。他们只要做完了自己分内的事，别的一概漠不关心。可事实上，在一个组织集体当中，所有的工作都是有关联的，对别人的工作漠不关心，同样也会影响到自己的工作。举个例子，在一个广告公司内，策划人如果对摄影、设计、文案工作从不了解，那么他做的方案再有创意也可能只是个空中楼阁，因为实现不了，或者出来后的效果和他原来的想法大相径庭。

我曾经招聘过一位编辑，从他的学历来看，重点大学中文系研究生毕业，可谓"根正苗红"，从专业能力上来看，文字基础不错，一篇论文写得四平八稳。可是来上班有一个月了，单位二十来个同事他只认识本部门的几个人，每天只管闷着头看上面分给他的稿子，至于这稿子的来龙去脉完全不问，公司里行政、财务、发行、排版、印制等工作他完全懵然无知，最好笑的是，有一天他居然在QQ上问我，咱们单位的名字叫什么?

后来，别的编辑熟悉了策划、编辑、印刷和发行各个流程环节，很快就能够独立运作一个项目，在职位上得到了提升，也获得了可观的经济收益，而这位老兄却还是干着原来的那个审校工作，因为他关心这个，也只懂这个。而且就这个工作他也常常干得与别的部门起冲突。比如说在看胶片的时候，他会因为一个划痕，或者一个错误让制作人员重新出片。他不知道，那个划痕只要不在网点（印刷术语）上就没关系，有些错误是可以采用挖补胶片的方法弥补，完全没必要浪费时间和金钱重新出片的。因为他不懂一些其他岗位工作的简单常识

和程序，所以常常和别人较劲，既浪费大家的时间和精力，出版项目也被自己拖后了。

一个抱着不想事、图省事、不关我事的态度来工作的员工，是永远不会有进步的，也不会有人会喜欢这样的员工。闲来无事，不能说明你的工作都做好了，而恰恰说明你还有很多工作根本就没有想到，自然也就不会做到。也提醒一下那些工作中的"闲人"，别以为这是好事，实际上，你离彻底的"休闲"已经不远了。

第19节："Think（思考）"(1)

7．"Think（思考）"

--IBM公司的一字箴言

世界著名电脑商IBM公司每一位管理人员的桌上都摆着一块金属牌，上面写着"Think（思考）"。这个一字箴言，是IBM的创始人汤姆·华特森创立的。

那时候，汤姆·华特森还在NCR（国际收银机公司）担任销售部门的高级主管。他经常会召集一些会议，但他也发现，很多时候这些会议都流于形式。会场气氛沉闷，无人主动发言，被要求发言的人也大多搪塞了事；当有人发表意见时，听发言的人毫无反应，甚至根本就没在听。这让汤姆·华特森感到很恼火。

一天，在又一个冗长沉闷的会议快结束时，他干脆放下正在谈论的工作，直接问自己的下属，为什么他们不愿意把自己的真正想法说出来，或者提出有建设性的意见？毕竟，这和大家的销售工作息息相关啊！

下属们说："习惯了被动地接受会议后的决定，再说，自己不过是个普通销售员，勤动嘴、多跑腿就好了。"

汤姆·华特森沉吟了半晌，突然大步走到黑板前写下了一个很大的"Think"。他转过身来对大家说："不！我要请大家注意，作为销售人员，我们不是靠跑腿、动嘴，而是靠动脑才能赚到薪水的。我们共同的缺点是，对每一个问题都没有充分地去思考。"

后来汤姆·华特森创立了IBM，他把这个单词带到了自己公司。近一百年来，这个单词一直被每一个IBM人遵守。

汤姆·华特森在一百年前碰到的尴尬场景，在今天我们很多单位组织内仍然继续上演着。举个例子，我每周就都会召集一个碰头会，对过去的工作进行总结，对提出的问题商量解决，对本周的工作进行安排……我发现，总是我在滔滔不绝地说，而他们却很少发言；我要求

他们提出方案，全体眼观鼻，鼻观心，如老僧入定；甚至，我问大家在工作上有没有什么疑问或需要帮助解决的难题，他们也都是摇头。我只好把工作草草指派一下，宣布散会。

会开完了，我开始反思，有意义吗？指派工作、下达命令，我通过QQ就可以完成了，干吗大家还要围着会议桌开会呢？

是我的想法、我的决定永远正确，他们衷心拥护，坚决执行，所以不需要再提自己的建议了？是他们的工作都做得完美无缺，没有任何的问题了？是他们能力超群，所有的困难都已经迎刃而解了？如果确实是这样，那还真是不需要开会了。

可惜事实并非如此。我的意见不一定都对，也不见得最好；他们的工作也并非没有任何问题；有些困难，也着实不是他们自己独立可以解决的。他们会上不说，工作中一检查，一大堆毛病！或者在会上想不起有什么困难，等事到临头了就慌了手脚，再来求助就耽误工作了。

第20节："Think（思考）"(2)

问题就在于他们开会前没有准备。他们拿着笔，揣着记录本，在会议桌旁正襟危坐，看起来挺像那么回事似的。其实呢，他们的脑子里空空如也。他们在会前不思考会议所要讨论的题目；会中不积极互动，碰撞出解决问题的智慧火花；会后不进行总结和反思。他们连问题都提不出来，不是因为真的没有问题，而是压根儿就没有想过这些问题。

这些从来不"Think"的人，就像滥竽充数的南郭先生一样。

事实上，一次成功的会议，对于每一个积极参与的人来说，都是非常有用处，也有益处的。当我们在会前进行了充分的思想准备，在会中才会有令人刮目相看的表现。而对于别人提出的问题、意见，积极互动，思辨论证，互为借鉴，用此智慧去撞击彼智慧，常常能使问题得到解决，困境得以突破，甚至，让自己的工作达到一个新的层次。一个员工能力上的提高，经验上的丰富，往往也得益于这样的会议。

美国学者阿历克斯·奥斯本对大家都"think"的开会方式有一个提法，叫做"头脑风暴"。它原指精神病患者头脑中短时间会产生大量的胡思乱想的现象。阿历克斯·奥斯本借用这个概念，来比喻思维高度活跃而产生大量创造性设想的状况。它的特点是让与会者敞开思想，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性风暴。这是一种集体开发创造性思维的方法。

"头脑风暴"式的会议有以下一些基本要点：

1．确定议题

必须在会前确定一个目标，使与会者明确通过这次会议需要解决什么问题，同时不要限制可能的解决方案的范围。一般而言，较具体、微观的议题能使与会者较快产生设想，会议的主持者也较容易掌

握，而较抽象和宏观的议题用的时间较长，但得到的方案创造性也较强。

2．会前准备

这是一次成功的"头脑风暴"会议所必需的。它使得会议的效率高、效果好。每一个参与会议的人都需要在会前做一点准备工作，如收集一些资料预先给大家参考，以便其他人了解与议题有关的背景材料和外界动态，了解你所提出的方案的来龙去脉等。

3．参与人选

一次有价值、出成果的工作会议，不在于参加人数的多寡，而在于参与的人是否挑选得当，是否有关联。一般以6～12人为宜。人数太少不利于交流信息，激发思维，而人数太多则不容易掌握，并且每个人发言的机会相对减少，也会影响会场气氛。

第21节："Think（思考）"(3)

4．明确分工

要有一名善于启发和抓住问题核心又善于倾听的主持者，以及一名思路清晰，有归纳能力的记录员。在会议开始时重申讨论的议题和纪律，在会议进程中启发引导，掌握进程。如通报会议进展情况，归纳某些发言的核心内容，提出自己的设想，活跃会场气氛，或者让大家静下来认真思索片刻再组织下一个发言高潮等。记录员应将与会者的所有设想都及时编号，简要记录，最好写在黑板等醒目处，让与会者能够看清。

5．规定纪律

会议前提出的纪律很重要。如要集中注意力积极投入，不消极旁观；不要在私底下开小会；不要干扰他人思考；不要打断别人的发言，给别人充足的时间阐述；发言要针对目标，开门见山，不说套话；与会者之间不管职位如何，都要相互尊重、平等相待，等等。

6．掌握时间

主持者不宜在会前把时间定死，但暗中要把握好会议的时间。一般来说，以四十分钟到一个小时为宜。时间太短与会者难以畅所欲言，太长则容易产生疲劳感，影响会议效果。经验表明，创造性较强的设想一般要在会议开始10分钟至15分钟后逐渐产生。

7．自由畅谈

参加者不应该受任何条条框框限制，放松思想，让思维自由驰骋，从不同角度，不同层次，不同方位，大胆地展开想象，尽可能地标新立异，与众不同，提出独创性的想法。

8．延迟评判

会议的主持者在参与者提出一个意见或设想后，不要当时就表达自己的态度，而是要在所有人的意见和想法都充分表达后，才进行总结评判。一是"兼听则明，偏听则暗"；二是为了防止评判约束参与者

的积极思维，破坏自由畅谈的有利气氛；三是为了集中精力先进行设想，避免把应该在后阶段做的工作提前进行，影响创造性设想的大量产生。

9．禁止批评

只表扬，不批评。批评对创造性思维无疑会产生抑制作用，也会打击参与者的积极性，使他们在今后开会时缄口不言。同时，发言人的自我批评也在禁止之列。有些人习惯于自谦，而一个会议如果大家都过于自谦的话，那么又会回到"万马齐喑"的场面了。

10．设定任务

要对每一个参与会议的人都定下任务，比如必须发言，必须提出多少个设想，等等。参加会议的每个人都要抓紧时间多思考、多提设想。至于建议和设想的质量问题，自可留到最后去解决。在某种意义上，设想的质量和数量密切相关，产生的设想越多，其中有意义的，具备创造性的设想就可能越多。

第22节："Think（思考）"(4)

"头脑风暴"提供了一种有效的，就特定主题集中注意力与思想进行创造性沟通的方式。无论是对于学术主题探讨或日常事务的解决，都不失为一种可资借鉴的途径。当然，使用者切不可拘泥于特定的形式，因为"头脑风暴"是一种生动灵活的会议方式，应用这一方式的时候，完全可以并且应该根据与会者情况以及时间、地点、条件和主题的变化而有所变化、有所创新。

在实际的工作中，有些人也是不喜欢"Think"的，他们恨不得把自己变成电脑，别人怎么操作，他就怎么动；别人不操作呢，他就处于睡眠状态。一旦工作压头了或者已经被耽误，他们会埋怨："早又不说，现在又急着要，以为我是超人啊！"或者说："你又没交待清楚，我怎么知道你现在就要？"其实这些工作都是属于岗位职责内的，自己日常就要随时进行处理。

举个例子，有一家公司某天早上开会，经理的记事本刚好写完了，便要求行政文员小周给他拿一本新的。小周跑到储物间去拿，可备用的办公记事本都用完了，没办法，她只好找了几张信纸给经理代替。经理当然不高兴，批评了小周几句，她还觉得很委屈，和经理争辩说："我怎么知道你的记事本今天刚好写完了，你又没提前告诉我。再说，你也没通知我去买啊。"经理一听大怒，这种事情还要自己来操心的话，那要你这个行政文员干什么？当场就将小周辞退了。

西方有句谚语，叫做"Use your head（善用你的脑子）"。要想把自己的工作做好，开动脑筋很重要，要想解决问题，同样需要你开动脑筋。正如IBM公司的创始人汤姆·华特森所说的，我们是靠动脑来赚取我们的薪水。"Think"，这个IBM公司的一字箴言，也应该成为我们工作中的座右铭。

第23节：成功就在比别人(1)

8．成功就在比别人

"多看一点、多想一点"

哈佛大学博士沃伦·哈特葛伦是世界著名的动物学家，尤其在研究南非树蛙上有着无人比肩的造诣。

可谁知道，他在年轻时不过是一个挖沙工人而已。大多数的挖沙工人现在还是在挖沙，即便不挖沙也可能在挖别的什么，可沃伦·哈特葛伦不同，长年累月的劳作使他萌发了必须要成就自己的人生事业的欲望--他想成为研究南非树蛙的专家。

按照他所受到的教育，本来并不具备这方面的才能，但在辛苦的挖沙工作之余，他把大部分时间和精力用在了研究南非树蛙的专项上。他每天收集150个标本，共做了大约300万字的笔记，终于找到了南非树蛙的生活规律，并从这些蛙类身上提取了世界上极为罕见的一种能预防皮肤伤病的药物，从而一举成名，获得了哈佛大学的博士学位，并成为美国《时代》周刊的封面人物。

成为专家、博士的沃伦·哈特葛伦认识了一个每天无所事事的年轻人，他问这个年轻人是否了解南非树蛙，年轻人坦白地说不知道。

沃伦·哈特葛伦诚恳地对他说："如果你想知道，只要每天花5分钟的时间阅读相关资料，这样，5年内你就会成为这一领域中最具权威的人。"

这个年轻人对南非树蛙产生不了兴趣，但他却记住了博士的这番话，觉得真的道出了一个指引人成功的人生哲理。这位年轻人开始像博士一样把时间和精力投入到自己喜欢的专项上，成为了国际知名的电影导演。他的名字叫伍迪·艾伦。

我们大多数人都在浑浑噩噩中消耗自己大把的时间，却不愿意每天投资哪怕5分钟的时间，努力去实现自己的理想，成就自己的事业。

伍迪·艾伦后来说："生活中90%的时间只是在混日子。大多数人的生活层次只停留在为吃饭而吃、为搭公车而搭、为工作而工作、为回家而回家。他们从一个地方逛到另一个地方，事情做完一件又一件，好像做了很多事，但却很少有时间去追求自己真正想要达成的目标。就这样，一直到老死。我猜想很多人临到退休时，才发现自己虚度了大半生，剩余的日子又在病痛中一点一点地流逝。想要成就自己的事业，这样做是绝对不行的。"

成功者与普通人之间的差距，并非如大多数人想象的那样，隔着一道巨大的鸿沟。他们的区别在于一些小小的行动上：每天花5分钟阅读、多打一个电话、多努力一点、多思考一点，表演上多费一点心思、多做一些研究，如此而已。

所谓多看一点，就是不要只看事物的表面，而要看到被表面覆盖住的东西。比如，别人看到一个破盆子，以为那不过是个喂狗的食盆，你却能够一眼看出在泥灰的包裹下，有几道不为人所注意的黄色印痕，由此看出这是一个黄金打造的脸盆，是前朝某位皇帝的御用之物。而多想一点，就是不要只想当下的这点事情，也不要只想周边的这些事情，而要想到将来、过去。

台湾《Smart智富》杂志曾经在全岛做过一次大规模调查，最后结果显示，一般民众有六大观念与成功人士不一样，其中的四大差异便是：

一、一般人不想积极地认识他人，而成功人士则是积极接触他人并善于学习；

二、一般民众选择家庭生活优先，而成功人士大都是家庭与事业同样兼顾，可能更偏重于事业；

第24节：成功就在比别人(2)

三、一般民众会先考虑风险，宁可不做也不愿意承担风险，而成功人士总是先看见机会；

四、除非是老板的压力，一般人工作结束后便不会再考虑跟工作相关的事情，而成功人士会主动思考，他们很容易把生活中的一些际遇和自己的工作联系起来，从而创造出新的机会。

这四个差异虽各有角度侧重，但仔细分析，我们会发现其实一般民众和成功人士的差异就在于一点--成功人士看得多，想得多，做得多，而一般民众不。他们被动、懒散，怕事多麻烦，宁肯什么都不干，就这么呆着；他们很腼腆，追求平静安逸的生活，把自己封闭在一个狭小的空间内，不希望有更多的打扰；他们谨小慎微，不惹事，可也不想事；他们家庭观念很重，任何工作如果和家庭生活相冲突，他们牺牲的是工作。

我们先来说说被动和懒散。在一个企业中，管理者最不喜欢那种机器人似的员工，按按钮才动，不按就不动。他们从来不愿意自发地去学习，也不愿意主动地思考怎样才能把工作做得更好。领导在交待给他工作时是很难完全放心的，因为他们很有可能把事情做坏了，怎么说呢？一个工作在执行的过程中，往往会出现和原来预想有偏差的地方，这就需要执行者能够主动地去思考应对之策，进行修正。而被动和懒散的人懒得思考、不愿负责任，事情做差了他们不反省自己，反而埋怨别人没有交代清楚，没有预料到会发生的情况。

被动和懒散无论是在一个人的事业还是生活中，都是一剂慢性毒药，将伤害你尖锐的视力，腐蚀你远大的理想。

腼腆看起来并不是什么缺点，可它其实是一块阻碍成功的大石头。腼腆的人，羞于和人打交道，更不敢在公开场合高声说话。久而久之，他们将自己封闭起来，只生活在自己单独的世界里，成了一些不见天日的"秦俑"。

成功人士，必然在人脉方面"根深叶茂"。"人际关系是一种无形而巨大的生产力"，2005年，我在北京参与凤凰卫视、新浪网等几家媒体合办的一次财富论坛时，听到好几位著名企业家、经理人在演讲中提到这样一个观点。一个想要成功的人，必须乐于、善于和所有碰到的人打交道。就像一只勤奋的蜘蛛，不断为自己编织一张庞大而牢靠的关系网，这张网越大、越结实，你能捕捉到"食物"的机率就越高。而且这张网能和你本身产生一种优势互补、相辅相成的效应，扬长避短，形成合力，来完成光靠你个人不能完成的事情。

第25节：成功就在比别人(3)

谨小慎微之人，缺少的是一种大视野、大气魄、大格局，"守成"尚且勉强，"开创"几无可能。中国历史上的那些偏安一隅的割据势力，比如刘禅的蜀汉、赵构的南宋政权就是如此，别说北伐中原成了梦呓，就连眼皮底下这点家当最后都没能保住。

在我们身边，谨小慎微的"老好人"比比皆是。他们在生活中安分守己、规规矩矩，在工作上唯唯诺诺、任劳任怨。

可是毫无原则地退让、和稀泥，不但害人，而且害己。

有些人在生活或者工作中，就怕做错事，就怕得罪人。因此他们在事情来了的时候，能推就推，能躲就躲，推不掉、躲不过了，他们又开始敷衍了事，希望能够糊弄过去。对于别人的错误，他们要么装作视而不见，要么就不痛不痒地"挠"上两下，不但没有让对方认识到错误，甚至还"挠"得对方挺舒服，丧失了应有的警惕和反省。

在职场上，唯唯诺诺、任劳任怨的人就是好员工吗？我看未必。事实上，这也是退缩、软弱、依赖、懈怠的表现。老实巴交的人可能不招人讨厌，可是很可能被人忽视甚至轻视，尤其会给上级留下此人没有自信、没有魄力、缺乏勇气的印象，因此认定你难当大任，不可能创造性地开展工作。即使是你所谓的"服从"，也会被上级认为是毫无用处的服从。

事业重要还是家庭重要？这是一个在我们心中萦绕多年而争执不清的问题。有人说，没有事业的成功，又哪有条件去给家庭创造幸福？因此要集中精力干事业；但反对的人说，钱赚得再多，不也是为家庭生活吗？如果没有了亲情、爱情，事业成功了又有什么用？

但我们有理想，这个理想不仅仅是物质上的追求，还包括精神上的满足感。这就是我们所谓的"事业"所在。金钱不是事业，而只是对你事业成功的一份奖励。甚至像公益类的事业是和金钱基本脱钩的。事业是皮，财富是毛，皮之不存，毛将焉附？

有些人，把家庭生活与事业分得非常清楚，甚至放在了对立面。我曾经的一个年轻同事就是如此。要说工作能力，他不是没有，可就有一点，工作不能侵犯到他一点点私人的事情。比如说，单位通知下班后所有员工要开一个简短的会，他不参加，理由竟然是跟女友说好了，今天要回去给她做一道白切鸡。领导不同意请假，他撂下一句"那你扣我的钱好了"，便大摇大摆而去。再比如说，因为要赶一个展会，单位通知全体员工周六加一天班，他说那天要陪女友过生日，便不来了。下班了，有还在工作的同事为一些急需的材料、数据打电话问他，他的口头禅是："下班了，工作的事就别再找我。"他认为，凭你多重要的工作，都不能侵占他的生活，因为他拿的只是8小时的工资，为什么要在工作之外还为工作操心呢?

第26节：成功就在比别人(4)

可实际上，他又常常为了生活上的事情而请假，能虚构病假的就虚构病假，不能请病假就请事假。如果领导有烦言，他还觉得委屈。

这样一个"居家男人"，当然是不为单位上上下下所喜欢的。事实上，他因为这样的矛盾而频繁地更换工作单位。几年下来，他在工作上没有一点进步，更谈不上拥有一份过得去的事业。

家庭固然重要，但是对于一个想要成就大事的人来说，过分地注重家庭生活是会影响到自己的事业的。英雄身上虽不乏柔情，但儿女情长，就必然会英雄气短。

而有些人，将这样一个度掌握得很好，家庭反而有可能成为他们事业上的助推剂。那些成功人士绝非侥幸，他们比一般人看得多、想得多、做得多，因此他们得到的回报也就多得多。当你在事业上投入的精力太少，当你每天被一些生活琐事消磨掉大半的时间，成功也就离你越来越远。

第27节：Who--我为谁工作(1)

第二章24小时必须思考的五个"W"和一个"H"

我们的工作，不仅仅是要满足我们基本的物质需要，还要在精神上获得满足感、成就感。人与动物谋生的区别就在于：动物只是为了让自己活下去，它们的行为甚至不能叫做"工作"，而只能称为"觅食"。而人类的工作最终是为了实现自己的人生价值，这样的人生价值，也只能从自己从事的工作中得到体现。

1．Who--我为谁工作

在这个世界上，含着金钥匙出生的人毕竟是少数，绝大多数人是一定要工作的，最本能的需要，便是养家糊口。因此，很多人在找工作的时候，薪水的多寡便成了首先考虑的条件。当你问他"你为谁工作"的时候，他会说"那当然是谁给我钱，谁给的钱多，我就为谁工作了"。

可是，仅仅如此吗？当然不是！

美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛曾经提出了人们基本的七个需求：

第一，基本的生存需求。人生在世，离不开吃和穿，以抵御饥饿和寒冷；

第二，安全的需求。包括了有起码的蔽体之所，生命健康能得到起码的保障，受到保护免于人身遭受威胁；

第三，隶属与爱的需求。人是社会性的动物，需要通过社会活动与他人分享兴趣、爱好，需要被人接纳、爱护、关注、鼓励及支持；

第四，自尊需求。人需要维护自己的尊严，而尊严往往需要通过附加在其身上的道德、名誉、地位、财富等被别人认可；

第五，知的需求。人需要了解自己，了解他人，了解世界万物；

第六，美的需求。指对美好事物的欣赏，并从中产生精神上的愉悦；

第七，自我实现的需求。充分发挥自身潜能，个人所有需求或理想全部实现。这是人的所有需求中最高层次的，也是最终极的需求。

我们的工作，不仅仅是要满足我们基本的物质需要，还要在精神上获得满足感、成就感。人与动物谋生的区别就在于：动物只是为了让自己活下去，它们的行为甚至不能叫做"工作"，而只能称为"觅食"。而人类的工作最终是为了实现自己的人生价值，这样的人生价值，也只能从自己从事的工作中得到体现。

来看下面这个故事：

有一家花店要聘请一位售花小姐，有三个女孩来应聘。老板让她们分别独自在店里工作一周，最后根据绩效择优录取。

第一个女孩正在工作，某天，来了一位顾客，他选了一些花，要求女孩包装好。在等待的时候，他和这个女孩闲聊起来。他说自己是一名心理学家，正在做一项研究，了解人们对于自己所从事工作的心理反应。"怎么样？花店的工作很有意思吧？"他问道。

"唉！别提了，我每天累死了！我得常常把那些沉重的花盆搬进搬出，不停洒水，用剪刀修剪枝叶，还要按不同的要求进行配插、包装，手还经常被扎到，隔三差五我还得去花卉市场……"女孩没好气地抱怨道。

第二个女孩试用的那一周，那位顾客又来了，他同样在闲聊中问了这女孩对工作的想法。这个女孩说："没什么特别的，我也是为了这份薪水，要不然谁愿意干这份工作。"

第三个女孩在被问到这个问题时，她笑着说："我很喜欢这份工作，你看，那些绽放的花儿争奇斗艳，多漂亮啊！人在这里也会心花怒放的。工作当然并不清闲，不过当我把这些漂亮的花整合成一件艺术品，看着顾客欣赏的微笑，我觉得自己是一个给大家送去美的天使呢。你知道吗？我现在还报了一个插花学习班，对这样一个产生各种各样美丽的艺术，我简直不知道怎样着迷。"她把包好的花递给这位顾客。

其实，那位顾客就是老板派来的考评者。老板留下了第三个女孩，很简单，第一个女孩完全无可救药，她把自己和工作放在了对立面，认为是工作给她带来了痛苦。可想而知，她在今后会在老板看不见的时候消极怠工，甚至故意破坏，以达到逃避工作的目的。这样的员工不会得到任何工作的眷顾，甚至可能是生活的弃儿，完全丧失生命的尊严。而第二个女孩是没有责任感和荣誉感的人。对这样的员工不要抱有过高的指望，他们抱着为薪水而工作的态度，为了工作而工作。他们不是企业可信赖、可委以重任的员工，必定得不到升迁和加薪的机会，也很难赢得他人的尊重。只有第三个女孩，她是在为自己而工作，她从工作中得到了满足感和成就感。她是永远不会厌倦的，可以想象，这种如花般的心情会让她在这个行业中越干越好，最后成为她终身不可分割的一项事业。哪个老板不希望有这样的一个员工呢?

第28节：Who--我为谁工作(2)

是的，我们不是为了老板工作，也不是为了区区一点薪水而工作，我们是为了自己而工作。想清楚了这个问题，我们才可能主动去思考工作，并持之以恒地把工作做好。薪水，对于年轻人来说只是所有报酬的形式之一而已。我们从工作中收获的，远远不止这些。譬如，困难的任务能锻炼我们的意志，新的工作能拓展我们的才能，与同事的合作能培养我们的人格，与客户的交流能训练我们的品性……

为老板和薪水而打工的人，没有信心，也不会有热情，工作时总是采取一种应付的态度，宁愿少说一句话，少写一页报告，少走一段路，少干一个小时的活……

"我只拿这点钱，凭什么去做那么多工作。"

"我为公司干活，公司付我一份报酬，等价交换而已。"

"我只要对得起这份薪水就行了，多一点我都不干。"

"工作嘛，又不是为自己干，说得过去就行了。"

他们总是在计算自己的得失，生怕吃了亏。可实际上，他们失去了成长的机会，也失去了升职加薪的机会。到头来可能连本应得到的薪水都得不到，因为"长江后浪推前浪"，一代一代的新人取代了他的位置。这就是只为薪水而工作的可悲之处。

一个人，如果只把眼光盯在眼前的回报上，为了多挣二百少挣二百而上蹿下跳的话，是干不成什么大事的。比尔·盖茨把自己锁在车库里，潜心于软件开发的工作，那时候，他的眼睛里盯着的可不是几个客户给他的一点微薄的定金。他的理想是"每张书桌上会有电脑，而每台电脑都用微软产品"，他是为了自己远大的事业目标而努力的。至于美元，比尔·盖茨毫不担心，也不去计算，"牛奶会有的，面包会有的，一切都会有的。"当他拥有了自己的微软帝国，成为世界首富以后，曾经说："如果只把工作当做一件差事，或者只将目光停留在工作

本身，那么即使是从事你最喜欢的工作，你依然无法持久地保持对工作的激情。但如果把工作当做一项事业来看待，情况就会完全不同。"

不错！我们不管在哪里、在谁的手下工作，我们都是在为自己的事业前途而打拼。为此，我们怎么还能去计较干得多还是干得少，是在8小时内还是在8小时外呢？也许，我们暂时承受了痛苦和不公平，也许我们并没有得到老板的青睐，但我们不应该把这些当成自己懒惰和不负责任的借口。能力和阅历比金钱重要一万倍，因为它不会遗失也不会被偷走，是你走到哪里都可以安身立命、成就事业的"无形资产"。

第29节：What--我要做什么(1)

2．What--我要做什么

在进行一项工作之前，你首先要弄清楚，你的工作目的究竟是什么，它的意义是什么。

很多人常常陷于工作的本身而模糊了焦点。也因此，他们拘泥于自己惯常的工作程序、工作方法，不去思考，也不去总结，就像一台没有生命的机器，虽然轰轰隆隆地运转着，却不知道自己工作的目的在哪里。

科学家发现，蚂蚁之所以行动一致，主要是因为它们是通过气味来联系的。如果这个蚁群中的某一只蚂蚁死了，其他的蚂蚁会凭它死后散发出的一种气味找到它并将它拖到"蚂蚁公墓"去。

科学家用了一个试验来证明这个观点。他们收集了一些被晒死的蚂蚁，将它们的尸体研成粉末，然后将这些粉末用喷射器喷到一些正在蚁穴口站岗的"卫兵"身上。

几分钟后，奇怪的事情发生了。洞穴里的蚂蚁一涌而出，向卫兵们扑去，扯胳膊抬腿地将它们抬向"公墓"。卫兵们当然不干，奋力挣扎，但看起来这些进行尸体清理的蚂蚁也非常执著，它们死死地咬住卫兵，与之展开拉锯战，并不断地释放信号，召唤更多的蚂蚁出来帮忙……这样的"战斗"简直让人不可思议。

可是，究竟是什么原因引发了这一场蚁群内部的"动乱"呢？科学家研究认为，是因为卫兵们身上沾上的死蚂蚁的气息传到了蚁穴里。而穴中的蚂蚁接受到这样的气息后，便本能地认定这些卫兵已经死亡，必须将它们送往"公墓"，因此立即开始清理工作。

"放了我吧，你们搞错了。你们看看我的头还在动，我的触角……你们仔细看看呀！"卫兵急得满头大汗，拼命解释。

"不好意思，既然你身上发出这种死亡的气息，我们就只能认为你已经是一具尸体，公事公办了。"从洞穴中出来的蚂蚁坚持认为自己做

的是该做的事情，毫不妥协。

这些"尸体搬运工"还真是认死理啊！可惜它们已经忘了清理尸体工作的本来目的，这样的工作就是机械式的、毫无意义的。它们根本就不知道自己在干什么。

很多人在工作中也正像这些蚂蚁一样，只管按照以前的惯例埋头去做，却从来不想想，是不是外部条件发生变化了？目标是不是已经有了修正？做的这个工作意义何在？是否符合别人的希望和要求？

我们来看下面这个故事。

小陈是某财经杂志社的编辑，负责人物专访、财经快讯等栏目的采编和组稿工作。

第30节：What--我要做什么(2)

这天，主编宣布说，准备在十一黄金周前的那期杂志上新增一大块篇幅，做一个主题为"假日经济"的策划专题，时间已经不多了，希望所有的编辑人员本周内把工作重点侧向于这方面，组一些相关的稿件。

到了下周，主编按例召开编务会议。其实这虽然是一个例会，主编也没有特别声明什么，但大家应该知道，这个例会与平时有所不同，它肯定直接针对的就是"假日经济"这个专题。

而小陈却没有这样的意识，别人报告工作的时候他也没有注意去听。主编让他谈谈自己的工作，他还是按照以前的老规矩，打开准备好的述职纪要，先汇报自己上周拜会了某某企业的某某老总，进行了人物专访，题目已经拟好，请主编审阅，稿子在本周就会出来；另外，自己已经与几个知名商界人士约定了时间见面，下一期的稿子没有问题；然后，他又说到财经快讯的采编，哪些是无偿信息，哪些是有偿信息，有偿信息这一块的势头持续增长；他还报告说正在与一位企业家谈合作，准备共同搞一次什么样的活动；最后，他还谈了一些工作上的琐事，比如说费用问题、设备问题……

主编终于忍不住打断了他的报告，不客气地说："这些事情会后单独再来找我。现在，我想听听，上周我说大家要多做一些和"假日经济"相关的稿件，你完成得怎么样了？有什么困难没有？谈谈你对这个专题的想法吧。"

看看，小陈对上级说过的话当耳旁风，根本就没有搞清楚这次开会最首要的议题是什么。他按照常规，汇报了自己的本职工作，也表现了自己的功劳，可是主编却没有对他加以赞赏，对他汇报的那些工作也兴趣不大。这是因为，他从一开始就把工作的主题和目的弄错了，所以，他做得再多、再好也没有用。主编感兴趣的不是这些，会上要解决的问题也不是这些。

只有明确了会议的主题，明白了自己要干什么，小陈才能正确有效地来进行自己的工作。

我们还来说说小陈，假设他确实做完了主编说过的任务。这时候，他如果只是说："我组了三篇稿子，待会拷给你。"那他的这个工作也算是失败了。尽管他完成了上级交待的工作任务，但却"毫无功劳"可言。

他应该思考一下自己做这项工作的意义：这个专题是主编亲自策划的，他想利用十一黄金周的契机，大炒一下"假日经济"这个话题，能够引发社会上的广泛讨论就好了。而且，这一期的策划专题如果成功的话，主编一定会以此为基础建立一个固定的重头栏目。而谁负责的栏目最多、最重要，谁的利益就多，以后的前程也更光明。既然如此，就看谁的稿子质量、谁的方案更能打动主编，谁就会是以后这个专题栏目的主力编辑。

想清楚了这一点，他对于这项工作就不会等闲视之了，就会集中自己的精力，不但在工作的"量"上面完成任务，还在"质"上多下功夫，做出比别的编辑更精彩的稿件出来。这样，他就很可能在所有的编辑中脱颖而出，得到主编的重用。

事实上，想比做往往更重要。想清楚了自己要做什么，你才会做对，做得更好。没有哪个上级会喜欢那种搞不清状况瞎忙活的员工，因为到头来，他还得帮你擦屁股。

第31节：When--正确的时间做正确的事(1)

3．When--正确的时间做正确的事

一件事情能不能做成功，时间的把握往往最关键。厨师在做菜的时候，如果这道菜要求小火慢炖五十分钟，那么他就必须要看好时间。时间不够，可能吃起来就会撕咬不动，时间过长，可能肉就失去了筋道的口感。

很多人的成功是因人而成事，他们找对了人，自然就办对了事。比如说，汉高祖刘邦因用对了"汉初三杰"--韩信、萧何、张良而夺取天下。但同时，他们的成功，也一定会有时间的因素。他们选对了时机，在正确的时间里做了正确的事。

还是刘邦，这一个沛县的小混混，混了一个泗水亭长的乡村干部职位，在一次见到秦始皇出巡的盛大场面时，感叹地说："大丈夫当如是也！"

豪言壮语说出来了，可他真的就敢当这个"大丈夫"吗？不，这不是个好时候。秦始皇收复六国，威名赫赫，大秦统治机构坚如磐石，百万大军枕戈以待，这时候出头做大丈夫？做大头鬼还差不多！

刘邦在沛县干了一些诸如私纵囚犯之类的不法之事（这在秦国的严刑苛法下也属同罪），听说秦始皇以东南有天子气为名南下巡查，他虽然自作多情地以为针对的就是自己，但也不敢公然造反，只好逃亡到云梦泽。

不久一代霸主秦始皇病死了，政权交给了无能的秦二世胡亥，奸宦赵高当权，政治腐败，忠臣能将被害，天下生灵涂炭。陈胜、吴广发动了大泽乡起义，本来人心不服的六国后裔纷纷起事，其中就有楚国贵族后裔项梁、项羽。沛县也响应，可没人敢挑这个造反的头。刘邦却认为大秦已经到了土崩瓦解的最后时刻，大丈夫建功立业正在此时，于是带着跟他一起逃亡的十几个囚犯回来，并得到了萧何、樊哙等人的支持，拉起了一支小队伍。

天下诸侯在义帝楚怀王面前盟誓，共讨暴秦，先入咸阳者为王。本来最有这个实力的是项梁、项羽的部队，刘邦出身卑微，军队不到万人，在各路诸侯中默默无闻。巨鹿一战，项羽击败了几十万秦军主力，众多诸侯都在看热闹，而刘邦却在这个时候率领他的部队一路向西，沿途扩充实力，很少遇到抵抗就进入了咸阳，秦朝灭亡。一个不起眼、实力弱的小混混就此在政治军事上发了家，在天下人面前建立了威望，为以后与项羽争霸并最终一统天下打下了基础。

第32节：When--正确的时间做正确的事(2)

正是因为在正确的时间做了正确的事，刘邦成功了。同样地，我们在做一项工作前，也要想一想什么时候是最有利的，现在的这个时机合不合适。

比如说，一个业务员想要给他的客户打电话，推销一批新产品，他应该先想一想，这个电话应该在什么时间打合适。客户如果是一个习惯工作到很晚的人，那他就不应该在大清早打电话去，也许对方还没起床呢，打到单位去找不着人，打手机把别人吵醒更不礼貌。正在吃饭的时候也不要打这样的电话，被人干扰了吃饭的兴致总是火大的，也谈不成什么事。

再比如说，在找领导交流工作和思想前，你也要先想一想，什么时间比较合适。以下就是一些不适宜的时机：

1．领导很忙的时候

这一天领导的电话响个不停，或者他很快就要出去办事。你在这个时候去汇报工作，他根本就没心思仔细听你说，你有再多的功劳也是白费。

2．大家工作都忙的时间

大家工作都忙，你也不可能很闲。这个时候去汇报工作，一来耽误自己的时间，二来领导也会觉得你这个人急于表功，甚至是只会抢功，不干实事。

3．要学会察言观色

这未必就说明你很油滑，这是一种达成目的的策略。例如，在领导思考问题的时候你去报告，会影响交流的效果。

4．别在同事聚会娱乐的时候

大家在一起高高兴兴地娱乐，你非要和领导在那谈工作，一来扫了大家的兴，二来大家也会认为你这个人是"假积极"。

5．不要占用领导的私人时间

现代社会，大家都很注意保留一份私人空间，尤其是平时就超常规工作的领导们，更为珍惜。在这个时候，如果不是有紧急状况需要他处理，而是去向他表你的功劳、成绩，即便是为了他好，他也不至于批评你，但潜意识里被打搅的不高兴肯定是有的，你的那些功劳、成绩在他这个时候听来，多少都会打折扣的。

来看下一个故事。

托马斯来这家公司的时间不短了，虽然一直都非常努力地工作，但是在自己的工作岗位上，他并没有取得自己所希望取得的成绩，也一直没有获得提升的机会，为此他苦恼不已。

有一天，他把这个苦恼跟自己的上司谈起，上司问他："你觉得每天都很忙碌吗？"托马斯回答说："是的。"上司继续问他："你认为每天的忙碌对你完成自己的工作是否有很大的帮助呢？"他想了想，摇摇头，说："我一直希望能够如此，可实际上，虽然我一直都在忙碌，但我也感到自己的工作完成得并不出色。事实上，我发现无论自己多么繁忙，都无法做完所有的事情。所以，有的时候，我甚至会认为自己不适合目前的工作岗位！而且我的时间总是不够用！"

第33节：When--正确的时间做正确的事(3)

上司看了看他，笑了："托马斯，我很高兴你能够主动思考这个问题。其实我一直想告诫你，并不是你不适合目前的工作岗位，也不是你的时间不够用，而是你没有把握好工作开展的时间。有的时候，繁忙并不代表你的效率最高，只有学会在正确的时间做正确的事，你才是最有收获的！"他拿起了一张纸，写下了如下几句话：划分不同的时间段；寻找最好的时机，在开始一项重要的工作前尽量让自己保持在最佳状态；激发内心的热情；丰富自我，提高潜能发挥……他把这张纸交给托马斯，对他说："如果你按照这上面的去做，一年后，我会提升你！"

安排好你处理各项工作的时间，并且遵守这个时间，才能够使它们得以顺利地进行。没有想清楚，冒然地开始，很可能起到的是反效果。浪费了时间，丧失了机会不说，还可能把其他的工作搅乱。

小张在一家DM杂志负责广告和发行方面的工作。有一次早上来开会，上司问他："这一期的杂志投放都到位了吗？你要亲自检查啊！"小张想也没想就说："没问题，我待会就出去，到一些投放点进行抽查，明天一定向你报告。"

然后，他马上给负责投递的公司打电话，要求他们把投递数据信息马上传过来。对方说："我们刚投递完毕，现在正在整理数据信息呢，就算加急，也得三个小时后才能给你呀！"

接下来，小张只好推迟三个小时出去，这已经是中午了。他连午饭都顾不得吃，因为要跑四个城区，每个城区至少要抽查三个以上的点才有意义。这样跑到下午6点，他还是没有跑完预定的地方。而原本这个时间，他是约了一个客户吃饭，准备谈一笔广告业务的。他看这时候再赶过去有困难，便给客户打电话解释，希望能够改期。客户倒也好说话，说没关系，不过第二天他就要去外地出差，事情只好等回来再谈了。小张好说歹说，客户同意饭就不吃了（他另行安排饭

局），8点钟如果小张把事情办完后，可以约在一起喝杯茶，把事情谈妥……

这一天，小张紧赶慢赶，忙到晚上十点多钟才回家休息。其实，他本来可以把巡视工作放到第二天从容地去做的，上司问一句，也只是一个提醒而已。而他没有经过思考，便胡乱答应，结果把自己搞得很狼狈，还差一点耽误了另一项重要的工作。

记住，工作不要随意进行，在进行之前，你必须考虑好最佳的处理时机。"坐言起行"是说我们不能光想不做、光说不练，但在我们决定开始一件事情时，又必须"三思而后行"，选择在一个正确的时间里做正确的事。

第34节：Where--想清楚从何处着手再去做(1)

4．Where--想清楚从何处着手再去做

俗话说："良好的开端是成功的一半。"一件事情开始前，先想清楚从何处着手非常重要。

记得读书的时候，老师教给我们考试时的一些技巧，其中最重要的一条便是：拿到考卷后不要马上就开始做，而是先花两分钟的时间，把试卷快速地浏览一遍，对题目的数量、类型、分布、分值等做到心中有数，然后再在脑子里迅速得出一个大致的规划：从什么地方下手会比较顺利；先做什么后做什么；在什么样的题目上花多少时间；碰到阻碍了怎么办……如果拿起卷子就做，很可能因为精力和时间分配不当，限制了水平的发挥，甚至可能因为开头就遇到困难而打击了自己的信心、搅乱了自己的思路，导致后面的题目很难顺利地进行下去。

这样一个考试的技巧用在我们的工作上面同样非常有用。有些人，工作不假思索，拿起来就做，结果多费了不少力气，多走了很多弯路，甚至做着做着就进行不下去了，只好推倒重来。

在非洲大草原上，狮群在捕食野牛或者斑马的时候，一般都不是盲目追逐、一拥而上胡乱扑咬。它们会站在远处先进行观察，寻找野牛群或者斑马群里最薄弱的环节。它们会思考，风向如何，地势环境如何，从哪个方向进攻，才能够冲破野牛群或者斑马群的防御阵线。然后，它们才突然发动进攻。野牛和斑马群按它们预想的那样惊慌跑散，暴露出群体中的老幼病残，它们紧紧地盯住，有追击的，有干扰的，有迂回堵截退路的，最后由一头狮子找准猎物的致命部位--咽喉，一口毙命；或者是嘴巴，死死咬住使之无法呼吸而摔倒在地。然后众狮再一拥而上分而食之，一切都井然有序且过程顺利。而反过来，如果它们随随便便就发动进攻，结局多半是徒劳无功，甚至由于

冒失，被野牛的长角顶穿胸膛或者被斑马的硬蹄踢碎脑袋的情况也时有发生。

狮子之所以成为非洲草原上无可争议的王者，不是因为它们的速度，也不仅仅是靠它们的力量，而是靠它们的冷静思考。它们的身体如张飞般勇武有力，思想却如孔明般智慧沉着，简直令人惊叹。

捕猎中，聪明的狮子会先想好从何处下手；攻城时，睿智的将军会事先选好敌人的突破口；工作中，我们同样要学会思考从哪里开始，才是最正确、最省力、最有效、最能够保证一切顺利进行的。不想清楚这个问题，是做不好任何事情的。

第35节：Where--想清楚从何处着手再去做(2)

二十世纪初，美国一个儿童教育和福利机构的领导人查利弗先生需要筹措一笔经费，以赞助一名童军参加在欧洲举办的世界童军大会。

经朋友介绍，他前往当时美国的一家大公司拜会董事长，希望他能慷慨赞助。在拜会之前，查利弗先生曾听说这位董事长开过一张面额100万美金的支票，后来那张支票因故作废，他还特地将之装裱起来，挂在墙上作为纪念。

说实话，这样的求助总是令人为难的，毕竟他们是初识，互相之间都不了解，但查利弗先生有信心能够说服这位有钱人慷慨解囊。宾主寒暄过后，该谈自己的来意了。出人意料的是，查利弗先生并没有马上提起赞助的事，而是对墙上装裱起来的那张支票表示了兴趣。他说自己从未见过任何人开具过如此巨额的支票，早想见识见识，好回去说给小童军们听。

这位董事长毫不犹豫地就答应了，并将当时开那张支票的情形，详细地解说给查利弗听。说到开心处，两人相对大笑。

说完那张支票的故事，未等查利弗先生提及，董事长主动问起他今天的来意。他非但答应了查利弗先生的要求，而且还答应多赞助五个童军去参加该童军大会，并且要查利弗先生亲自带队，负责他们的全部开销。另外他还亲笔写了封推荐函，要求他在欧洲分公司的主管，提供他们所需的一切服务。

查利弗先生顺利地办成了事情，首要的原因，还是他事先想好了从什么地方开始。如果查利弗先生通过朋友的介绍去请董事长解囊相助，如果就是这么去，进门便开口要钱，对方很可能会心中不悦。顶多看在介绍人的面子上，随便敷衍一下了事。而查利弗事先做好了功课，通过一张百万支票的故事，来拉近自己与董事长的距离。结果两人的谈话十分投机，董事长高兴之余，那点赞助费自然不是问题。

记住，对于任何事情，我们最好想清楚从何处着手后再去做，有备而来往往可以让我们事半功倍，机会也往往偏爱那些有准备的头脑。

第36节：Why--多问几个为什么(1)

5．Why--多问几个为什么

在进行一项工作的时候，我们要尽量开动自己的脑筋，多问几个为什么。

有很多人是没有这样的意识的，他们做事情，领导怎么说他就怎么做，平时怎么做现在还怎么做。他们对工作的本身意义并不了解，也不愿意主动去了解、思考，因此，他们很容易犯"教条主义"和"经验主义"的错误。

有些员工常常会向自己的上司抱怨："我是按你说的做的呀，为什么你不满意呢？"他们不知道，上司的指令可能只是方向性的，具体怎么操作，得到什么样的结果需要你自己去动脑思考。知其然，你还得知其所以然，否则，你看似按照命令行事，得到的结果却可能南辕北辙。

举个例子，有一回，我打发一位员工去出版社送一部书稿，顺便把上次送去审查的书稿取回来。这个员工回来了，把取回的稿子交给我，我一看，编辑老师还没有审完。我生气地找那个员工来问："为什么没审完的稿子也拿回来了？"他辩解说："你不是让我把上次的稿子取回来吗？那我就取回来了。"我说："你怎么不想想，既然还没审完，取回来有什么用？你回来跟我说一声还没审完不就是了，现在搞得我还得去向编辑老师解释，不是我们主动要撤稿，是来取稿的人搞错了，你说这事闹得多尴尬？"他嘟囔着说："那你又不说清楚，我只是按你说的去做而已。"

这个员工在我们单位呆的时间也不短了，一部书稿的操作程序他当然清楚，把稿子取回来是为什么，什么情况取什么情况不必取，他自己应该有个基本的思考判断，没必要上级替他把各种情况都想到。即便退一万步，他自己不会想事，那打个电话回来问一声也可以吧？

看看，对工作不问个为什么，不想想它的本来目的，也就学不会变通处事，看似遵守命令，其实死板僵化，反而曲解了事情的本意，所以越做越错。这其实也可以算是一种"教条主义"。

还有一种错误叫"经验主义"--我原来一直就是这样做的，这些工作经验也是在实践中摸索出来并得到验证的，怎么会错?

可是，你摸着石头过了村边的那条小河，你还能摸着石头过长江吗？等摸着石头的时候，人已经沉到江底了。

经验当然是需要的，不管是从正面还是反面来说，都可以供我们借鉴参考，它是我们成就新的事业的基石。经验也往往是权威，神圣不可冒犯，因为它一贯正确，很少有人会去质疑它，也很少有人敢去质疑它。

但实际上，一贯正确并不代表永远正确，经验随着时间和环境的变化也是会产生变化的。

我给大家讲一个袋鼠的故事：

有个人养了几只袋鼠，将它们关在一个1米高的围栏里。第二天这个人来看，袋鼠都已经跳出了围栏，在旁边的树丛中悠闲地散步呢。于是这个人将围栏又加高了一些，重新将袋鼠们关了进去。但第二天袋鼠又都跳了出来，这个人只好不停地将围栏加高。直到有一天，围栏加到了足有3米高，再也没有袋鼠跳出来了。这个人很高兴，心想你们再能跳，也还是有限的吧。

第37节：Why--多问几个为什么(2)

袋鼠们尝试了几次都失败了后，渐渐都放弃了跳出围栏的打算，也渐渐习惯了这种囚禁中的生活。过了一段时间，这个人又买来了几只新袋鼠，并照样修了一个3米高的围栏将它们关了起来。可是奇怪的事情发生了，同样是3米高的围栏却关不住这些新袋鼠。这个人以为可能是新袋鼠的跳跃能力太强，于是不得不又开始新一轮的加高围栏的行动。可是，即使这个人把围栏修到了五六米高，也还是无法阻止这些新袋鼠"越狱"。

那些每天被关在围栏里的老袋鼠很惊讶，也很羡慕，于是问这些新袋鼠："你们太棒了！照这样看，到底多高的围栏才能挡住你们？"新袋鼠说："也许10米，也许20米……就是100米也说不定，假如那个人一直都忘了把围栏的门锁上的话。"

是啊，不多问几个为什么，一心以为袋鼠能够跑出去就是因为围栏太矮了，于是不断加高，结果做的都是无用功，问题始终得不到解决。

我们在工作中多问几个为什么，能避免我们少走弯路，少出问题，而一旦出了问题，我们也应该多问几个为什么，这样才能真正解决问题，而不是暂时对付过去。

日本著名的丰田汽车公司，曾经用"十万个为什么"提问法，来使机器停机的问题彻底得到了解决。

工厂有时候机器会停止工作，有一些是因为机器老化或者故障，但比较常见的却只是一些小问题，比如说，电闸的保险丝断了。

保险丝断了，换上一根就是了，也花不了什么钱。可是对于大规模流水化作业的工厂来说，造成的损失却远远不止一根保险丝。它可能会导致一天的产量任务不能完成，可能导致其他的一些岗位也不得不停下来等待……

有一天，丰田汽车公司的一台生产配件的机器在生产期间突然停了，经检查，还是因为保险丝烧断了。正当一名工人拿出一根备用的保险丝准备去换的时候，一名管理者看到了这个情形，他决定进行一系列的提问来解决这个问题。

问：机器为什么不转动了?

答：因为保险丝断了。

问：保险丝为什么会断?

答：因为超负荷而造成电流大大。

问：为什么会超负荷?

答：因为轴承不够润滑。

问：为什么轴承不够润滑?

答：因为油泵吸不上来润滑油。

问：为什么油泵吸不上来油?

答：因为抽油泵产生了严重的磨损。

第38节：Why--多问几个为什么(3)

问：为什么油泵会产生严重的磨损?

答：因为油泵未装过滤器而使铁屑混入。

事故的真正原因找到了，这样，在油泵上装上过滤器后，就再也不会造成机器超负荷运转了，也就不会经常地烧断保险丝，机器也就能够正常工作了。若当第一个"为什么"解决后就停止追问，认为问题已经得到解决，换上保险丝，那么不久保险丝还会断，因为问题没有得到根本解决。

头痛医头脚痛医脚，这不是解决问题的正确办法，治病，重在治本。对于工作也是如此，我们应该养成这样一个习惯：在工作中凡事都要问一个为什么。这说起来很简单，但大家很多时候是在凭直觉做事，很容易把问"为什么"的过程省略。也就是说我们往往做不到充分的理性，很多时候我们所谓的理性不过是以往经验的结果。

在问为什么的过程中，我们至少能达到两个目的：第一，知道什么是已知的；第二，知道什么是未知的。在这个基础上，我们就能通过已知去解决未知，达到我们的既定目标，取得发展和成功。

我们总是在强调怎样超越自己、超越对手，比别人跑得快，比别人做得好。其实这其中的奥秘就是多问几个为什么，也就是比别人想的更周详、更细致，比别人更加理性。别人想到一，我们就要想到三。我们平时就应该养成这样的思维方式与习惯，这样的习惯促进我们勤于动脑，促进我们发现问题的内在规律，积极发现推进工作的根本方法，再通过有力的执行去实现它，那么成功就离我们不远了。

第39节：How--我做得究竟怎么样(1)

6．How--我做得究竟怎么样

我有一位朋友从英国留学回来，给我讲起和她同住的一位女孩的故事：

这位女孩跟她一样，也是留学生，家境不是太宽裕，因此，常常会利用课余的时间打工来贴补家用。有一段时间，女孩在一位琼斯太太的家里做家政服务。

有一天，这个女孩请她按照拟定的一些问题打电话给自己的雇主琼斯太太，而女孩就在一旁听她们在电话中的对话：

"您好，请问您家还需要家政服务吗？"

"不需要了，我已经请人做了。"琼斯太太回答。

"我会帮您把卫生间和所有的房间都打扫干净的。"

"我请的人也都做了。"琼斯太太说。

"我可以做一手好烹调，您是不是可以考虑？"

"不，我请的人中西餐都能做，尤其是她的中餐，做得简直棒极了，我们都爱吃。"琼斯太太的语气中满含得意。

"那我还可以帮您做其他的事情吗？"

"谢谢你，我请的人还帮我辅导孩子功课呢，我现在什么都不需要。"

……

她挂了电话，疑惑地问这个女孩："你搞什么，你不就在琼斯太太那打工吗？为什么还要我帮你打这电话？"

女孩微笑着说："我只是想知道我的工作做得究竟怎么样罢了。"

这个故事给我的感触很深。我们有多少人能像这个女孩一样，生怕自己的工作有什么不完善的地方导致别人的观感不佳？"没人可以取代我"，又有谁能够像这个女孩一样，把工作做到这样一种境界呢？

事实上，大多数的人做工作，做完了也就完了，很少去考虑究竟做得怎么样了？还有没有改进的空间？怎样改进？有什么收获？有什么经验教训？

我经常会碰到这样的事情，问一个员工他对于自己做的工作有什么感想，他会不确定地说："还行吧。"或者无所谓地说："就那样呗。"工作做得究竟怎么样？问自己这样的问题并不是为了追究责任，也不是为了自鸣得意，而是为了给自己的工作做一个客观的评价。没有一个评价，不在意别人怎么看待自己的工作结果，只能说明你自己并不看重这份工作，你也并没有想要尽最大努力把工作做好。

把工作做好，不仅仅取决于你的能力，更取决于你的态度。我们常说要敬业，什么是敬业？我们就像一个信徒对待神灵那样，做之前如履薄冰，做之时全情投入，做之后反躬自省，抱着这样一个态度去工作，业才会容你。那些工作做得好的员工，能力强只是一方面，更重要的一方面是他们时刻在自我问责--"我做得究竟怎么样？"他们常常会在这样的反躬自省中敏锐地发现自己遗忘的工作、没有发现的漏洞，从而能够及时地进行弥补。

在工作进行中和工作完成后，既不要逃避自我问责，更不要害怕别人问责。别人的评价更客观，更能够反映出你工作的效果，你也才可能真正知道事情这样做合不合适，下次应该怎么处理。即使面对别人"鸡蛋里面挑骨头"，你也应该用一种坦然甚至是感恩的心态来对待。挑不出骨头来，正好为你证明了清白，起到了宣传的作用；挑得出骨头来，不管这块骨头的大小如何，起码说明了你的工作确实还存在着不尽如人意的地方，那么，你就又获得了一些认识，并且在改进的过程中，提升了自己的能力。反过来，如果你责怪别人不理解，并不能让自己显得多高明，更不能解决工作中碰到的一些问题。

第40节：How--我做得究竟怎么样(2)

小刘是一家旅游杂志的美编，日常工作就是和设计部的同仁一起，对社里的几份刊物进行设计制作。这天，杂志社抽调他单独去完成一项任务--负责为单位重点策划的一套大型旅游书籍进行设计和排版。

由于这套旅游书籍要赶在十一黄金周前出版发行，上级希望他尽可能在不到一个月的时间内，将这套书全部设计排版完毕。时间相当紧迫，为了节省在上班路上浪费的时间，他申请在家工作，上级考虑后也同意了。

期限快要到了，小刘紧赶慢赶，还有一小部分工作没有做完。这时候，上级叫他回到单位报告一下工作。小刘很不高兴，他觉得上级真是没事找事，瞎耽误功夫。由此他还认为，一定是不相信他的能力，或者怀疑他在家里根本就没有努力工作，现在要找他回去算账呢。

小刘越想越委屈，越想越生气，思维整个就钻到了牛角尖里，心里琢磨着：你不满意，我还不满意呢！我也懒得跟你辩解，"此处不留爷，自有留爷处。"有本事你就另请高明。

现场的火药味有多浓就可想而知了。其实，上级对于工作完成时限心里是有数的，暗地里是做了预留的。他也并非不相信小刘，否则就不会将这样一个重要的工作交给他独立完成了。这个时候让小刘回来报告，只是想了解一下他的工作情况和工作效果，以便能够及时做出调整和应对。而且上级也想听听小刘的建议，这项工作怎么干更好？需要单位给予什么样的配合？甚至，他本来还想夸奖一下小刘的……现在，一切都被小刘自己搞砸了，上级一怒之下决定换人--你嚷嚷着撂挑子，别人就不能接过去吗？

做工作，就必然有问责，上级有权利知道你做得究竟怎么样，你自己也应该对工作成效心中有谱。连自己都没谱的工作，一般来说也

肯定是有问题的。既然如此，又何必逃避问责呢？相反，我们应该主动去寻求别人尤其是上级的问责。在这样的问责中，我们常常能够寻求到支持，找到解决困难的办法，而且，还能够给你的上级留下一个主动思考、努力工作的好印象。

第41节：成熟点，别像个长不大的孩子(1)

第三章别把上司当保姆

当今的职场中，有太多的员工把上司当保姆，可惜，没有一个上司愿意当这个保姆，因此，做员工的如果不改变这种心态，舒服的日子迟早过不下去。成熟点，别像个长不大的孩子，进入社会，不但要求你在生理上是个成年人，更需要你在心理上是个成年人。

1．成熟点，别像个长不大的孩子

很多当老板或上司的都碰到过这样的事情：员工缺乏独立工作能力和工作主动性，像机器人一样，按按钮才动，按一下就动一下；缺乏基本的职业素养，就像婴儿需要别人把饭喂到嘴里才会咀嚼一样，他们需要别人把各种条件都准备到位了才会工作；像一个长不大的小孩，宁肯不升职，也不愿意为公司承担更多的责任；对公司的状况漠不关心，也没有忠诚感，打好了公司垮台便另谋高就的算盘……

不可否认，现在的年轻人，他们的脑子非常聪明，而且普遍受到了优良的教育，但是，他们的职业心态却远没有他们的前辈们成熟，他们的职业素养也存在着不小的缺陷。或者说得更尖锐一点，是一种职业幼稚病--把老板当保姆。而这，跟他们的成长的优裕环境有着密切的关系。他们从小习惯了众星捧月的优越感；他们过惯了万事有人打理的生活；他们爱玩、耍酷，拒绝吃苦。

进入职场后，他们的行为主要表现为：

1．主动学习的精神不够

很多时候，他们要上司盯着、催促着、手把手地教着，才肯去学一些东西，就像以前读书是为了父母一般，他们把这种职业上的再学习也当成一种负担。结果，工作做不好，被上司批评或者被单位辞退，到别的地方找工作也因为能力不济而屡屡碰壁。

我们单位曾经有个编辑，应届生，虽然没有什么工作经验，但出身名校、专业对口，因此我们就将他招聘进来，准备悉心培养。那真

是手把手地带，苦口婆心地教。可慢慢地，我们发现他自己非常缺乏热情，经常是我在那里说得口干舌燥，他在旁边听得心神不属。有时候，我让他把所写的稿子交给我看一下，他总是想出各种理由来拖延。提出来的意见，他当时"嗯嗯啊啊"说会改，可过一段时间一抽查，连动都没动。刚毕业的学生，能力低、对工作不熟悉这很正常，可不努力去看、去学那就很不正常了。这个年轻人就是这样，从来不看跟自己工作相关的书籍，也对别人的工作漠不关心，每天到点就不见人了，还经常以各种理由请假。有一天，他来跟我说，家里有急事，下午要请个事假，我问什么事，他居然站在那里"嗯"了半天，我讽刺地说："你这假请得也太随便了吧？张嘴就来。要打算撒谎也先把借口想好再来说嘛，这多尴尬！"他只好满脸通红地承认说："今天是圣诞节，我想请假出去给女友买个礼物。"三个月后单位做工作评测，他没有做好领导交代的工作，能力也和刚进单位时一样，没有任何的提高，自然就被淘汰掉了。

第42节：成熟点，别像个长不大的孩子(2)

还有一件事情令我印象深刻。有一个做美编的小姑娘，有一些设计软件掌握得并不太熟练，碰到与此相关的一些问题时，就来向我求援。我当面帮她解决后，会说一句："以后自己学会解决啊！"她"嗯嗯"着点头。但下次她又来，很可能还是上次那个同样的问题。后来，她辞职去了别的单位，还是干同样的工作。有一天，她竟然打电话给我，带着哭腔说在那边又有个问题解决不了了，领导不管，限她在今天必须做完。万般无奈下，她只好电话向我求援，说记得我曾经给她演示过一次，但是她没注意，希望我在电话里再给她说一下。我当时简直无语了……

这样的员工，不管他们工作的年限有多长，也不管他们跳多少次槽，在心态上长不大，也就永远成不了一名合格的职场人。

2．独立解决问题的能力不够

上级交给你一件工作，你就要想办法独立去完成它，不到万不得已，不要说没有办法。有些人只适合在顺境下工作，一切都OK，他也就OK，稍微出了一点状况，他就不知道该怎么办了，自然而然地就会把工作退回给上级。

这样的员工都是一些不成熟的员工，他们像小孩子一样，有着强烈的依赖心理，遇事不想办法解决，本能地就要找"大人"。可职场上是不分年龄的，大家都是成年人，别人有别人要解决的困难，你的困难最好自己解决，如果老是要别人，甚至是你的上司来给你擦屁股的话，那又何必花钱来请你呢?

3．主动担当重任的意愿不够

上司有心栽培，将一些重要的工作交给他，他总是不愿意或不敢担当。习惯了"天塌下来有上面的人顶着"的心态，不愿多操一点心。

当上司在上面说，这件工作有一定难度，谁有信心把它接下来的时候，很多员工会在下面低着头不吭声。除了那些"没有金刚钻，揽不

起这个瓷器活"的人外，有些人是天生老实腼腆，不习惯做这样的出头鸟，他们觉得，混在人群当中是最舒服的，把自己暴露在众目睽睽之下简直比杀了他还难受。这些人踏实，但是平庸，一辈子都很难出头。还有些人，是不愿意做这样的出头鸟，他们考虑的是，有什么好处呢？何必去自讨苦吃呢？别人不做，凭什么我要做呢？再有些人是不敢当这个出头鸟，他们忧谗畏讥，不想做成后会怎样，先想做不成自己会怎样，要担什么责任？别人会怎么看自己？

不主动担当重任的员工也永远不会受到别人的重视和重用，久而久之便成了集体中可有可无的一员，很容易被淘汰掉。

第43节：成熟点，别像个长不大的孩子(3)

4．主动承担责任的精神不够

当一件事情出现错误时，他们要么尽量遮掩，希望不被上面发觉；如果遮掩不住，他们就会想办法逃避，幻想查不到他的头上来；实在逃避不掉，他们就开始找各种各样的借口为自己开脱，把责任推给别人。上班迟到，会有"路上堵车"、"闹钟停了"、"家里有事"等借口；业绩不好，会有"制度不行"、"客户难相处"、"大环境就这样"等借口；办事不力，会有"上级没说清楚"、"对方不好说话"、"同事不配合"等借口……反正只要有心找，借口无处不在。借口就是一块敷衍别人、欺骗自己的"挡箭牌"。

可现实是，工作的结果是敷衍不来的，你的事业成就也是欺骗不来的。成功学大师拿破仑·希尔说："找借口解释失败是我们的惯常做法。这种做法同人类的历史一样源远流长，且对成功有着致命的破坏力。"

在我的部门里，我对那些老是对任务的分配以各种理由挑肥拣瘦，为自己的错误推卸责任，为任务的执行不力寻找借口的行为深恶痛绝。即便这样的员工多么有能力，我也不会对他委以重任的。公司需要的是一个具备强大行动力和执行力的团队，如果他的借口对整个团队的执行起到了阻碍和反弹的作用的话，我会毫不犹豫地让这样的人离开。

5．需要有人伺候，仿佛他才是老板

有一天我刚到办公室，一个员工跑来跟我说："头儿，我的电脑坏了。"我问他："什么地方坏了？"他说："不知道，反正一开机就启动不了。"我问他从早上来到现在一直在干嘛呢？他说什么也没干，电脑坏了什么也干不了啊！我沉默了一会儿，然后问他："那你觉得我像个修电脑的吗？"他低着头不吭声，然后我又说："你可以重装一遍系统，看看能否解决问题。"他说："我不会，这个可以叫维修人员

啊！"我说："一个新时代的大学生，基本的电脑维护应该知道一些，那维修人员要迟迟不来或者今天不来，你就不用工作了吗？何况，有些问题自己可以解决，又何必请别人呢？"最后，还是我花了一个小时的时间给他重装了一遍系统，才让他重新开始工作。这时候，一个上午都快过去了。

"头儿，我的笔用完了！""领导，到那个地方该坐什么车？""主任，快递公司的电话是多少？"……类似这样的问题我们总是能够听到某些员工问起，仿佛领导应该是他们的保姆或者贴身秘书。事实上，这些问题他们完全可以自己去解决，可是因为习惯了依赖，他们的思维变得懒惰。看起来，似乎这样很省事，可是给上级留下的印象却非常不好，而且这样下去，他们永远学不会主动工作、独立工作。

第44节：成熟点，别像个长不大的孩子(4)

6．少爷脾气或小姐脾气

一点委屈也不能受，话说得稍微重一点，他们要么就"大爷我不伺候了"，要么就哭得梨花带雨，好像受了多大委屈似的。

现在不少年轻人很有个性，也自视甚高。来到单位以后，对别人的指指点点从内心中就抱有一种排斥的心理，且他们的忍耐力极差。有一回下班，一个员工不等电脑完全关闭就要走，正好被我看见了。我对他说："你不差这一分钟吧？等电脑完全关闭了再走不好吗？"他居然说："这有什么，它自己会关机的嘛！就是不关一晚上能浪费多少电？不行你把电钱从我工资里扣掉好了。"大家想想，这是几毛钱电费的事吗？这是工作态度和责任心的问题。请不要说这是上纲上线，观一叶而知秋，窥一斑而见全豹，很多人工作不是这里出问题就是那里有毛病，一辈子碌碌无为，做不成什么像样的事，就是因为类似这样的思想阻碍了他们。

还有些员工，尤其是某些女孩子，心理太脆弱，批评两句就开始流泪，让你接下来不知道该怎么说，只好"一声叹息"。可是，职场是不相信眼泪的，我想大多数的领导的批评是没有恶意的，他希望你的工作能够做得更好，即便有时候话不好听，你也应该真正听进去，而不要使小性子或者自怨自艾。要感谢"折磨"你的那些人，你这把"刀"正是因为在他们的磨砺下而变得越来越锋利的。

7．工作习惯不好

经常迟到；在办公室里吃零食、嬉闹；一点小事就请假；喜欢闲聊，爱散播是非；私人的事情永远比工作重要；把制度当儿戏……他们希望上司能够在这些事情上放纵他们，如果不，他们就会怀恨在心，认为上司没有"人性"，是个冷血动物。

工作习惯看似小事，但却很容易惹来大麻烦。比如说，有些人懒，工作文件直接就存在桌面上，这样每天打开就很方便，也从来不

备份。突然哪天电脑出了问题启动不了，需要将硬盘的系统分区格式化重装系统，他们就傻了眼，这时候再要把文件倒出来可就麻烦了。还有些人，东西随便乱放，等到要用的时候就找不着了，很可能就因此丢了一个大单子……

不好的工作习惯也给领导留下了不好的印象，这样的人，会让领导觉得不放心、不可靠，重要的工作不会交给她们，需要提拔某人到某岗位时，也不会想到他们。

当今的职场中，有太多的员工把上司当保姆，可惜，没有一个上司愿意当这个保姆，因此，做员工的如果不改变这种心态，舒服的日子迟早过不下去。成熟点，别像个长不大的孩子，进入社会，不但要求你在生理上是个成年人，更需要你在心理上是个成年人。